



**Plan de negocio para la producción y exportación de arándano cultivado en el
distrito de Cascas, La Libertad, hacia la Unión Europea**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Administración**

por:

Víctor Daniel Crisólogo Salazar

Augusto Efraín Llontop Gonzales

Denis Jhoel Tello Preciado

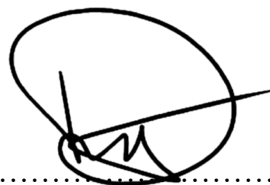
Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Trujillo 15

Lima, 01 de setiembre de 2021

Esta tesis

Plan de negocio para la producción y exportación de arándano cultivado en el distrito de Cascas, La Libertad, hacia la Unión Europea.

ha sido aprobada.



.....
Diego Cueto Saco (Jurado)



.....
Aldo De La Cruz González (Jurado)



.....
Ana Inés Reátegui Vela (Asesora)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIAS

A Dios por estar presente en cada logro, cuidándome y dándome fortaleza.

A mí amada familia, mis Queridos Padres Denis y Rosa.

A mí esposa Leydi por su tolerancia y apoyo incondicional para lograr esta meta trazada.

A mis queridos hijos Ghia y Adriano por su amor, cariño y paciencia durante toda esta etapa.

A mi abuelita Margarita que desde el cielo me sigue iluminando en cada paso de mi vida.

Denis Jhoel Tello Preciado

A mi adorado padre, hasta el cielo, quien me dejó un gran legado lleno de mucho amor, ejemplo y superación, a mi querida madre por brindarme todo en esta vida, a mis hermanas por su apoyo y cariño constante, a mi amada esposa e hijos quienes siempre me brindaron su incondicional amor y apoyo, a todas las personas que aportaron de alguna manera para lograr éste gran objetivo.

Víctor Daniel Crisólogo Salazar

A mi padre, Augusto, cuyas virtudes, valores y ejemplo llevo y llevaré conmigo en todo momento. A mi madre, María, por su gran esfuerzo para inculcarme desde siempre educación y superación, como su mejor herencia. A mis hermanos, Rosaura y Abel, por ser un gran ejemplo de esfuerzo y profesionalismo. A mi hijo, Rodrigo Alonso, por ser inspiración para seguir creciendo y querer ser mejor. A todas las personas que, de una u otra forma me apoyaron y supieron entender el tiempo y esfuerzo que tuve que dedicar a este gran proceso de crecimiento personal y profesional.

Augusto Efraín LLontop Gonzales

AGRADECIMIENTO

- A nuestros padres, por ser los principales promotores de nuestro crecimiento profesional, quienes, desde siempre, con su ejemplo y esfuerzo constante sembraron en nosotros valores inquebrantables que esperamos replicar en todo momento.
- A nuestros hermanos por estar siempre a nuestro lado apoyándonos incondicionalmente, impulsando siempre nuestro crecimiento profesional.
- A nuestras esposas e hijos por ser uno de los motores más importantes de inspiración y crecimiento personal, familiar y profesional.
- A nuestros profesores de esta gran universidad, ESAN, por los conocimientos impartidos en el desarrollo de nuestra maestría, especialmente a nuestra asesora de tesis, por su tiempo, entendimiento y aportes invaluable que nos permiten culminar el presente documento.

INDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. <i>Antecedentes.....</i>	<i>4</i>
1.2. <i>Objetivos</i>	<i>6</i>
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	<i>6</i>
1.2.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>6</i>
1.3. <i>Delimitaciones de la investigación</i>	<i>7</i>
1.3.1. <i>Alcance</i>	<i>7</i>
1.3.2. <i>Limitaciones</i>	<i>8</i>
1.4. <i>Justificación y contribución</i>	<i>9</i>
1.5. <i>Metodología.....</i>	<i>10</i>
1.5.1. <i>Tipo de investigación.....</i>	<i>10</i>
1.5.2. <i>Fuentes de información</i>	<i>12</i>
1.5.3. <i>Técnicas de recolección de datos.....</i>	<i>12</i>
II. MARCO CONTEXTUAL.....	13
2.1. <i>El producto:</i>	<i>13</i>
2.1.1. <i>Beneficios del arándano</i>	<i>14</i>
2.1.2. <i>Características.....</i>	<i>14</i>
2.1.3. <i>Variedades del arándano</i>	<i>14</i>
2.1.4. <i>Composición y valor nutricional</i>	<i>15</i>
2.2. <i>El origen de fruto en el Perú.</i>	<i>16</i>
2.3. <i>Ciclo productivo</i>	<i>17</i>
2.3.1. <i>Características del cultivo del arándano</i>	<i>17</i>
2.4. <i>Análisis del mercado externo y estacionalidad</i>	<i>21</i>
2.4.1. <i>Análisis de la producción mundial</i>	<i>21</i>
2.4.2. <i>Estacionalidad.....</i>	<i>23</i>
2.5. <i>Entorno competitivo de los arándanos en los últimos 10 años</i>	<i>25</i>
2.5.1. <i>Exportaciones mundiales del arándano</i>	<i>25</i>
2.5.2. <i>Importaciones mundiales del arándano</i>	<i>30</i>
2.5.3. <i>Análisis de las importaciones y producción con énfasis en la U.E</i>	<i>33</i>

2.6. Tendencias de las exportaciones peruanas de arándanos.....	35
2.7. Exportaciones de arándanos a nivel de La Libertad.	47
III. ANÁLISIS DE MERCADO	52
3.1. Análisis del mercado de Países Bajos.....	52
3.2. Ficha técnica del producto.....	53
3.3. El consumidor	54
3.4. Análisis de la demanda de Países Bajos.....	54
3.5. Análisis de la oferta de Países Bajos	56
IV. ANÁLISIS INTERNO DEL PLAN DE NEGOCIO.....	60
4.1. Situación actual del arándano en Perú.....	60
4.1.1. Tratamiento arancelario a las exportaciones peruanas	60
4.1.2. Estacionalidad de las exportaciones peruanas de arándanos	61
4.1.3. Nivel tecnológico en la producción de arándanos en el Perú	63
4.2. Cascas en Gran Chimú	64
4.2.1. Perfil geográfico.....	64
4.2.2. Acceso a Cascas.....	64
4.2.3. Clima en Cascas	65
4.2.4. Recurso hídrico.	65
4.3. El proyecto de cultivo de arándano	66
4.3.1. Tamaño y características del fundo.....	66
4.3.2. Ventajas comparativas.	69
4.3.3. Ventajas competitivas.....	70
4.4. Factores claves de éxito.	70
4.4.1. Perfil de los emprendedores.....	70
4.4.2. Habilidades de los emprendedores.	71
4.4.3. Brechas con los factores claves de éxito.....	71
V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	73
5.1. Objetivos del negocio.....	73
5.1.1. Visión y Misión de la empresa.....	73
5.1.2. Cadena productiva del arándano fresco.....	74
5.1.3. Principales fortalezas y oportunidades.....	74
5.1.4. Principales debilidades y amenazas.....	74

5.2. <i>Análisis interno</i>	75
5.2.1. <i>Stakeholders directos</i>	75
5.2.2. <i>Cadena de comercialización.</i>	76
5.2.3. <i>Cadena de valor valorizada</i>	78
5.3. <i>Análisis externo</i>	79
5.3.1. <i>Análisis SEPTE</i>	79
5.4. <i>Evaluación estratégica</i>	80
5.4.1. <i>Matriz EFI</i>	80
5.4.2. <i>Matriz FODA</i>	82
5.5. <i>Propuesta del negocio</i>	85
5.5.1. <i>Definición del modelo de negocio</i>	85
VI. PLAN DE NEGOCIO	87
6.1. <i>La empresa y el perfil del cliente:</i>	87
6.1.1. <i>Consideraciones de la empresa</i>	87
6.1.2. <i>Estrategia competitiva genérica</i>	88
6.1.3. <i>Perfil del cliente</i>	88
6.1.4. <i>Beneficios de nuestro cliente</i>	88
6.2. <i>Objetivo del marketing</i>	89
6.2.1. <i>Modo de comercialización</i>	89
6.2.2. <i>Mercado atractivo - competitividad</i>	90
6.2.3. <i>Calidad - precio</i>	91
6.2.4. <i>Atributos</i>	92
6.2.5. <i>Uso</i>	92
6.2.6. <i>Categoría</i>	92
6.3. <i>Estrategias funcionales</i>	92
6.3.1. <i>Producto</i>	92
6.3.2. <i>Presentación</i>	93
6.3.3. <i>Precio</i>	93
6.3.4. <i>Flujo de producción – proceso de comercialización</i>	94
6.3.5. <i>Compra de insumos</i>	95
6.3.6. <i>Infraestructura e instalaciones</i>	95
6.3.7. <i>Recursos Humanos</i>	95
6.4. <i>Política de operaciones</i>	96

6.4.1. Desarrollo y selección de proveedores.....	96
6.4.2. Diseño de operaciones.....	97
6.4.3. Proceso de producción.....	97
6.5. Plan de Organización y Recursos Humanos.....	106
6.5.1. Factores legales y de sociedad.....	106
6.5.2. Organización de la empresa.....	107
6.5.3. Remuneraciones.....	108
VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA	109
7.1. Plan financiero.....	109
7.2. Inversión.....	110
7.3. Estructura de costos.....	115
7.4. Depreciación:	118
7.5. Capital de trabajo.....	119
7.6. Financiamiento	119
7.7. Estado de resultados proyectado.....	120
7.8. Flujo económico.....	121
7.9. Análisis de sensibilidad.....	125
7.10. Punto de equilibrio.....	125
7.11. Plan de contingencia.....	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valor nutricional del arándano fresco	15
Tabla 2 Arándanos: Valor exportado por países - 2010-2020 (Miles de US\$)	25
Tabla 3 Arándanos: Valor total exportado por países 2010 - 2020 Tns.....	27
Tabla 4 Arándanos: Valor importado total por países - 2010-2020 (Miles US\$).....	32
Tabla 5 Principales productores de arándanos en el mundo (2018/2019)	34
Tabla 6 Histórico de exportaciones de arándanos peruanos (En toneladas).....	35
Tabla 7 Perú: Exportación de arándanos por país de destino, 2018.....	36
Tabla 8 Perú: Exportación de arándanos por país de destino, 2019.....	38
Tabla 9 Perú: Exportación de arándanos por país de destino, 2020.....	39
Tabla 10 Convenios Internacionales vigentes - aranceles	41
Tabla 11 Análisis Cualitativo – Factores	42
Tabla 12 Precio promedio de arándanos peruanos 2019	43
Tabla 13 Análisis de indicadores económicos y cap. Adq. (en \$ y % de inflación	43
Tabla 14 Consumo per cápita de arándanos 2017 (en gramos / habitante)	44
Tabla 15 Tiempo de transporte marítimo desde puerto del Callao (en días).....	44
Tabla 16 Principales mercados de exportación del arándano peruano	45
Tabla 17 Principales empresas exportadoras de arándanos frescos en Perú.....	46
Tabla 18 La Libertad: Exportación de arándanos por empresa (2012 – 2018)-Tn.....	48
Tabla 19 Resumen de exportaciones de arándanos en La Libertad por N° empr.....	49
Tabla 20 Ficha técnica del arándano	53
Tabla 21 Importaciones de arándano de Países Bajos y participación global	55
Tabla 22 Evolución de la población de Países Bajos.....	56
Tabla 23 Exportación peruana de arándanos a Países Bajos y participación total.....	57
Tabla 24 Tratamiento arancelario de las exportaciones peruanas	61
Tabla 25 Parámetros anuales del clima en Cascas	65
Tabla 26 Terrenos disponibles consultados para compra o alquiler	67
Tabla 27 Intensidad de brecha.....	71
Tabla 28 Opinión tendencia de exportaciones peruanas de arándanos a Países B.....	75
Tabla 29 Matriz EFI (evaluación de factores internos).....	81
Tabla 30 Objetivos de la empresa y la categoría de estrategias	82
Tabla 31 Estrategias genéricas	83

Tabla 32 Matriz FODA cruzada.....	84
Tabla 33 Modelo Canvas.....	86
Tabla 34 Matriz mercado atractivo – competitividad del producto	91
Tabla 35 Política de operaciones	96
Tabla 36. Principales problemas a considerar en el cultivo de arándanos.....	104
Tabla 37 Remuneraciones del recurso humano de la empresa	108
Tabla 38 Análisis de precios promedio anual por kg	109
Tabla 39 Datos generales.....	110
Tabla 40 Estructura de inversión	111
Tabla 41 Inversión Inicial	112
Tabla 42 Gantt de costos desembolsables	113
Tabla 43 Estructura del costo	115
Tabla 44 Costo total.....	117
Tabla 45 Depreciación	118
Tabla 46 Capital de trabajo	119
Tabla 47 Estado de resultados	120
Tabla 48 Referencias de tasas de descuento y rentabilidad sobre ventas.....	121
Tabla 49 Cálculo del VAN Económico.....	123
Tabla 50 Resumen de resultados del los cálculos económicos	124
Tabla 51 Análisis de sensibilidad.....	125
Tabla 52 Punto de equilibrio.....	126

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Zonas potenciales para el cultivo de arándanos	8
Figura 2 Evolución de producción mundial de arándanos – En miles de Tn.....	23
Figura 3 Tendencia exportaciones de arándanos en \$ (principales 5 países).....	26
Figura 4 Tendencia de las exportaciones mundiales de arándanos, en toneladas.	28
Figura 5 Participación de países exportadores de arándanos fresco – año 2020	30
Figura 6 Tendencia de las importaciones de arándanos, en miles de US\$.	33
Figura 7 Exportaciones peruanas de arándanos % por destino- 2018	37
Figura 8 Exportaciones peruanas de arándanos en % por destino- 2019	38
Figura 9 Exportaciones peruanas de arándanos en % por destino- 2020	39
Figura 10 Tendencia de la participación de importaciones de Países B.2011-2020.....	55
Figura 11 Tendencia de las export. peruanas de arándanos a Países B.....	58
Figura 12 Ubicación de Cascas en los mapas de Perú y La Libertad	64
Figura 13 Cadena productiva del arándano.....	76
Figura 14. Stakeholders directos	77
Figura 15 Cadena de comercialización del arándano fresco a Países Bajos.	78
Figura 16. Arándanos en bolsas/macetas.....	97
Figura 17 Arándanos en bolsas/macetas con mezcla adecuada.....	99
Figura 18 Instalación de plantones.....	100
Figura 19 Instalación de plantones.....	101
Figura 20 Poda en el cultivo de arándanos.....	102
Figura 21 Pulgones en el cultivo de arándanos.	103
Figura 22. Organigrama de la empresa	107
Figura 23. Punto de equilibrio.	126

INDICE DE IMÁGENES

Imágen 1 Plantas de arándanos	13
Imágen 2 Frutos de arándano.....	16
Imágen 3 Envasado de arándanos frescos con fines de exportación.....	16
Imágen 4 Estado fenológico de floración	17
Imágen 5 El fruto del arándano.....	19
Imágen 6 Gestión de cosecha de arándanos para asegurar la calidad del fruto	19
Imágen 7 Gestión de cosecha de arándanos para asegurar la calidad del fruto	20
Imágen 8 Terreno disponible para cultivo en el distrito de Cascas	68
Imágen 9 Terreno disponible para cultivo en el distrito de Cascas 2	69

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	11
-----------------------	-----------

HOJA DE VIDA

VICTOR DANIEL CRISÓLOGO SALAZAR

Ingeniero metalurgista con experiencia en procesamiento de minerales y metalurgia, en la concentración de Cobre y Molibdeno, hidrometalurgia del oro y plata, ejecutor de pruebas metalúrgicas. Supervisó y operó diferentes operaciones y plantas metalúrgicas, control de la producción de chancado, molienda de bolas y SAG, flotación, clasificación, remolienda, espesamiento, filtros, relaves y proceso merrill crowe. Lideró equipos de trabajo multidisciplinarios e interculturales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MINERA CHINALCO PERU S.A. – PROYECTO TOROMOCHO

Supervisor de Operaciones Planta Concentradora **abril 2018 – Actualidad**

Supervisión y control de los distintos parámetros de operación en la planta concentradora en el área de Chancado Primario, Chancadora Pebbles, Molienda SAG, Molienda Secundaria de Bolas, Flotación Rougher, Cleaner, Planta de Cu, Molibdeno, Filtros y Espesadores. Responsable en la elaboración, planificación y ejecución del plan de trabajo para asignar las responsabilidades de las actividades a realizar. Controlar y seguir a las tareas ó actividades que se desarrollan en la guardia, para dar cumplimiento con calidad y seguridad en el tiempo programado. Dirigir al personal en las operaciones diarias, para asegurar la calidad del trabajo, proporcionando dirección administrativa y técnica, dando cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos supervisando el desarrollo de los trabajos para asegurarse que se cumplan de acuerdo a los procedimientos establecidos.

SOUTHERN PERU COPPER CORP – UNIDAD CUAJONE

Jefe de Guardia Concentradora – Training **mayo 2017 - abril 2018**

Controlar los procesos en toda la Planta Concentradora Cuajone desde Chancado Primario, Secundario, Terciario, HPGR, Molienda, Flotación de Cu–Mo, Planta de Molybdeno, Planta de Filtros y Espesadores de Relaves. Elaboración, planificación y ejecución del plan de trabajo para asignar las responsabilidades de las actividades a realizar. Control y seguimiento a las tareas ó actividades que se desarrollan en la guardia, para dar cumplimiento con calidad y seguridad en el tiempo programado. Dirigir al personal en las operaciones diarias, para asegurar la calidad del trabajo, proporcionando dirección administrativa y técnica, dando cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos supervisando el desarrollo de los trabajos para asegurarse que se cumplan de acuerdo a los procedimientos establecidos. Elaboración de tareas, planillas de personal, contratos de personal (Faltas, Descansos Médicos, Vacaciones, Altas, Bajas, Cese de Personal, etc.). Encargado de Pre comisionado, comisionado y arranque de equipos como Chancadora Primaria TK 63 - 114, Faja Overland (8 Km), Espesador de relaves Hi Rate, I x Diam 54 m Tenova Delkor.

Supervisor de Operaciones Planta Molienda, Flotación Cu y Mo **septiembre 2014 - mayo 2017**

Responsable de la supervisión y control de los distintos parámetros de operación en la planta concentradora en las áreas de Molienda, Flotación, Remolienda Planta de Cu - Mo. Mantener la operatividad de los equipos, con el fin de brindar la continuidad operativa y cumplir con las metas establecidas. Coordinar los trabajos programados con el departamento de mantenimiento, manteniendo los objetivos de producción y planes pactados para asegurar el cumplimiento de las instrucciones y directivas generales sobre las actividades a desarrollar dentro de la guardia. Cumplir con los estándares de seguridad, haciendo uso de las herramientas

de gestión como la realización de reportes de incidentes, accidentes, IPERC, PETAR, ATS, PETS. Reportar las ocurrencias en la guardia en el cambio de turno y realización de reportes de la sección. Cumplimiento de otras funciones inherentes al cargo de supervisión.

Supervisor de Operaciones Planta Chancado

octubre 2011 - septiembre 2014

Responsable de la supervisión y control de los distintos parámetros de operación en la planta concentradora en las áreas de Chancado Primario, Secundario, Terciario, HPGR. Mantener la operatividad de los equipos, con el fin de brindar la continuidad operativa y cumplir con las metas establecidas. Coordinar los trabajos programados con el departamento de mantenimiento, manteniendo los objetivos de producción y planes pactados para brindar continuidad a los distintos equipos operativos. Recibir y asegurar el cumplimiento de las instrucciones y directivas generales sobre las actividades a desarrollar dentro de la guardia.

Responsable de cumplir con los estándares de seguridad, haciendo uso de las herramientas de gestión como la realización de reportes de incidentes, accidentes, IPERC, PETAR, ATS, PETS. Reportar las ocurrencias en la guardia en el cambio de turno y realización de reportes de la sección.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración de Negocios

2018 – Actualidad

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO
Ingeniero Metalurgista.

2002 - 2007

HOJA DE VIDA

AUGUSTO EFRAIN LLONTOP GONZALES

Profesional en ingeniería de sistemas con experiencia profesional liderando y dirigiendo equipos en diversas unidades de negocios: Sector Aeroportuario - Operaciones, Comercial y Marketing, Administración de recursos.

Acostumbrado al cambio y gestión altamente orientada a resultados, ejerciendo en puestos gerenciales de empresas de reconocida importancia.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Aeropuertos del Perú SA.

Empresa concesionaria de 12 sedes aeroportuarias del Estado Peruano. Es miembro del Grupo Sandoval, uno de los grupos económicos de relevada importancia en Perú. Forma parte de los primeros lugares del ranking Great Place To Work Perú.

Gerente de Aeropuerto de Piura

Febrero 2016 – Julio 2021

Se logró una optimización de los procesos aeroportuarios y consolidar a la sede aeroportuaria como una de las dos más importantes de la red concesionada, llegando a tener un flujo de más de un millón de pasajeros por año.

- Responsable del funcionamiento y operatividad integral del Aeropuerto de Piura “CAP. FAP: Guillermo Concha Iberico”.
- Control exhaustivo de la Gestión de Operaciones a fin de garantizar las condiciones óptimas para cada una de las operaciones aeronáuticas que se desarrollan en el aeropuerto.
- Coordinaciones estrechas y permanentes con los diversos stakeholders del sector aeroportuario en la zona de influencia asegurando la óptima operatividad del aeropuerto a cargo: Aerolíneas, Entidades de Aeronavegación, FAP, PNP, MINSA, Gobiernos Locales y/o Regionales, entre otros.
- Gestión altamente regulada por Organismos del Estado. Coordinaciones, supervisiones y/o auditorías permanentes: OSITRAN, DGAC, MTC

Urbano Express Perú S.A.

Empresa de distribución y/o de última milla presente en diversos países de la región.

Jefe de Agencia - Chiclayo

Enero 2013 - Diciembre 2014

Se logró posicionar a la sede como una de las más importantes del país debido a un estricto control de la gestión logística y de operaciones.

- Gestión integral de la sede conformada por 70 trabajadores.
- Generación de estrategias de optimización de procesos a fin de garantizar la operatividad efectiva de la sede.
- Gestión altamente orientada a resultados: KPI.
- Control exhaustivo de la Gestión Logística a fin de garantizar la óptima Producción y Distribución en la sede.
- Control exhaustivo de la Gestión de Valorados asegurando la eficiente ejecución de los procedimientos respectivos.
- Énfasis en la gestión integral de Post Venta que permita altos Índices de Fidelización de Clientes.

Nor Movil SAC.

Empresa de comercialización de vehículos menores en norte del Perú.

Gerente de Sucursal – Chiclayo

Abril 2010 - Diciembre 2012

Se logró posicionar la marca y comercialización de producto en la zona norte del país, principalmente en la zona de influencia de la sucursal.

- Generación de estrategias comerciales que garanticen la rentabilidad de la sucursal.
- Asignación y monitoreo exhaustivo de Meta y objetivos de ventas: Venta Receptiva y Venta Proactiva.
- Seguimiento a Campañas de Ventas en distritos y/o provincias de la región.
- Conseguir Altos Índices de Satisfacción del Cliente, planificando Acciones de Mejora para el Servicio al Cliente, mediante una alta eficiencia de la operatividad del Taller y la Calidad de la Mano de Obra en el mismo, complementado con Atención de calidad por parte del personal de la Sucursal en sus respectivas áreas.
- Estudio y Análisis permanente del mercado y la competencia.

Ilko Perú SAC.

Empresa productora y comercializadora de diversos artículos del hogar, atendiendo diversos canales comerciales.

Jefe Regional Norte

Mayo 2009 - Enero 2010

Se logró posicionar la marca en los diversos canales de comercialización asignados a la región norte del país.

- Gestión Comercial en las provincias: Trujillo, Piura, Chiclayo, Cajamarca y Tarapoto.
- Gestión y supervisión de 02 Canales de distribución: Canal Tradicional y Canal Moderno.
- Mayor porcentaje de gestión en campo, dando soporte a la gestión en cada zonal.
- Capacitaciones periódicas a la fuerza de venta directa e indirecta por reforzamiento o inclusión de nuevos productos.
- Coordinación y monitoreo estrecho del Área Logística: Correcto abastecimiento en forma y tiempo.

Teleatento del Perú SAC.

Empresa que tenía a su cargo la comercialización de los principales productos y/o servicios de Telefónica del Perú.

Supervisor de Fuerza de Ventas

Diciembre 2006 - Marzo 2009

Se logró ampliar la cartera de clientes de Telefónica del Perú, a su vez de una optimización en los procesos de fidelización de clientes en la región.

- Lidera equipo comercial de Fuerza de Ventas Presencial y de Call Center de Telefónica Chiclayo.
- Prepara y ejecuta estrategias de ventas, direccionando y segmentando clientes.
- Capacitación permanente a la Fuerza de Ventas por nuevas incorporaciones de personal o por lanzamiento de nuevos productos o campañas mensuales.
- Atención personalizada a Clientes Corporativos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración de Negocios

2018 – Actualidad

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Programa de Alta Especialización en Business Administration.	2013 - 2014
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales.	2008
UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO Ingeniería de Sistemas.	1997 - 2002

HOJA DE VIDA

DENIS JHOEL TELLO PRECIADO

Profesional en Ingeniería Mecánica egresado de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo con Maestría en Administración de Negocios en ESAN con especialización en Transformación digital, con perfil enfocado en Gerencia e Ingeniería del Mantenimiento con amplia experiencia en inspecciones e Integridad Mecánica en los sectores de Hidrocarburo, Industrial, Minera y Agrícola; desempeñándome en cargos de confianza en empresas de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional. Con habilidades para la planificación, manejo de personal, comunicación y negociación en niveles ejecutivos. Adaptación a nuevos negocios y diferentes culturas empresariales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

VL INTERMEDIATE SAC

Empresa Intermediadora de Servicios en la dotación de Personal de mano especializada, líder en norte del Perú, ofreciéndoles soluciones a la medida de sus necesidades.

Responsable de Servicio

Marzo 2020 – Actualidad

- Lidero el Servicio General de Flota Pesada en la refinería de Talara en Petroperú S.A que comprende 2 unidades de negocio, Operaciones y Mantenimiento, en lo que se refiere a Operaciones; contamos con Ingenieros supervisores y de Seguridad que a la vez conducen los trabajos con 32 colaboradores calificados "Riggers" y operadores de unidades de Flota pesada para los trabajos de Izaje, Transporte de carga, además de cisternas para el transporte y trabajos de succión de vacío dentro, fuera de la refinería de Talara y Muelle de carga, en la parte de Mantenimiento direcciono los trabajos de mantenimiento de toda la flota, Perteneciente a nuestro cliente Principal Petroperú.
- Se realiza la gestión de la administración de servicio de acuerdo a lo solicitado por nuestro cliente, enfocado en 2 objetivos principales, Seguridad y planeamiento estratégico para la programación de trabajos.
- Se realiza la evaluación y seguimiento del servicio bajo la lectura oportuna de KIP (indicadores de gestión) para la toma pertinente de decisiones
- Se realiza de manera mensual valorizaciones del servicio, con un esquema de flujo de entradas y salidas, de tal manera que se busque el equilibrio en la rentabilidad de nuestra empresa.

PETROPERÚ S.A

Empresa estatal más importante del Perú. Posicionado como la empresa pionera, líder y emblemática del país. Desde su creación, cumple la enorme responsabilidad de abastecer de combustible a todo el territorio nacional, y de mantener una política de mejora continua y protección ambiental como parte de la estrategia de desarrollo sostenible.

Supervisor Senior de Mantenimiento de Plantas

Diciembre 2019 – Febrero 2020

- Gestioné y Velé por la integridad del Oleoducto de la Refinería de Talara, aplicando normas internacionales ASME B31.4, ASME B31.8, ASME B31.3, API 1104, API 510, mediante procesos de inspección de integridad en ductos.

- Realicé la verificación de contratos de tercerización por las Sub contratistas que brinda servicios a la refinería de Talara de Inspección, mantenimiento y reparación, bajo los estándares internacionales del Oleoducto de Pariñas, Talara y Folche.
- Velé por la Integridad de Tanques de Almacenamiento de Tanques en servicios, a cargo del mantenimiento y reparación según normativa Internacional API 650, API 653.
- Gestioné los servicios Metalmecánicos en la Refinería de Talara.
- Gestioné los servicios de Productos contaminados en la refinería de Talara. Vela por la Integridad y Operatividad del Oleoducto Norte.

VILOCRU SAC

Empresa que inicia sus operaciones en la Zona Norte y Nor-Oriente del Perú. Dedicados a brindar servicios de Mantenimiento Industrial en General a Plantas Industriales, Refinerías, Equipos de Movimiento de Tierra, Equipos Rotativos, Equipos Estacionarios en los sectores Hidrocarburos, Industrial y Minería cumpliendo con altos estándares de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes.

Jefe de Mantenimiento y Operaciones

Diciembre 2019 – Febrero 2020

- Lideré de mantenimiento en los equipos y flota del MEGA PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA REFINERÍA DE Talara
- Evalué las unidades de manera Integral, las reparaciones de Flota Pesada (grúas, elementos mecánicos, compresores, elementos estructurales de gran envergadura), realizando Estimaciones de tiempo, se realiza trabajos Correctivos, preventivos. Motores de combustión interna diésel, grupos generadores y equipos para trabajos de Flota Pesada.
- Gestioné los presupuestos bajo indicadores de mantenimiento, puntualizando equipos y flotas usadas para el montaje y armado de los diferentes sectores de la refinería.
- Realicé las coordinaciones de OPERACIONES Y MANIOBRAS en el proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, para el Izaje de elemento de construcción.
- Gestioné los Riggin Plan (Plan de Izajes), de trabajos de desmontaje de elementos y equipos del proyecto de Modernización de la Refinería de Talara.
- Capacité y evalué de forma constante al Personal de Vilocru SAC y Petroperú en temas de Izajes y maniobras para los trabajos a realizar
- Participé de manera Activa en la PARADA en la refinería de PETROPERÚ de 45 días del 2018, dándole todo el soporte en lo que respecta a equipo pesado en la zona de FCC y UDV como residente de Flota Pesada.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración de Negocios

2018 – Actualidad

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - TRUJILLO
Ingeniería Mecánica.

2002 - 2011

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Administración

Título de la tesis: “Plan de negocio para la producción y exportación de arándano cultivado en el distrito de Cascas, La Libertad, hacia la Unión Europea”

Autor (es): Crisólogo Salazar, Víctor Daniel
Llontop Gonzales, Augusto Efraín
Tello Preciado, Denis Jhoel

Resumen:

En la presente tesis se plantea una propuesta de plan de negocio que consiste en desarrollar cinco hectáreas de cultivo de arándano fresco de la variedad Biloxi para venta a trading company por intermediación de un bróker comercial, con fines de exportación al mercado de la Unión Europea, haciendo énfasis y resaltando la gran demanda en Países Bajos. El proyecto se ubica en la zona del norte del país, en la localidad de Cascas, departamento de La Libertad.

El estudio se justifica por la creciente demanda de este producto fresco, debido a sus ricas vitaminas y sus propiedades nutritivas y medicinales, este producto ha registrado un crecimiento de sus volúmenes de exportaciones del 495% en los últimos 5 años. Hoy día el Perú es el principal exportador. Los atributos del producto coinciden con la creciente tendencia mundial a preferir alimentos que colaboren al fortalecimiento de la salud y la minimización de riesgos de enfermedades.

El plan negocios considera crear la empresa Fresh Berries Cascas S.A.C, la que alquilará el terreno en Cascas por un monto anual de US\$ 15,000, por diez años. Este monto subirá 10% anual. El monto inicial de inversión será de US\$ 626,067. Para tal efecto se plantea los siguientes objetivos:

Determinar la viabilidad económica y financiera para la producción y exportación de arándanos cultivados en Cascas, La Libertad, hacia un país de la Unión Europea con intermediación de un bróker comercial.

Identificar las características, atributos de calidad y condiciones óptimas para producción de arándanos en Cascas, La Libertad.

Realizar un análisis de mercado externo y entorno competitivo de los arándanos en los últimos 10 años, con énfasis en la Unión Europea.

Analizar la producción de arándanos en el Perú, y los niveles de exportación, con énfasis en La Libertad.

Establecer las fortalezas y debilidades del negocio.

Establecer la inversión que se requiere para implementar un Plan de Negocio de producción y comercialización de arándanos con fines de exportación a través de un bróker comercial.

El tipo de investigación es no experimental, longitudinal, de tipo exploratorio y descriptivo. Asimismo, se aplicaron entrevistas dirigidas con representantes de empresas agroexportadoras, como Danper y Hortifrut, quienes conocen del manejo del cultivo de arándanos, la gestión de operaciones entre otros puntos importantes para este negocio, como también, funcionarios de bancos, funcionario de la embajada del Reino de los Países Bajos, representante de la Dirección Agraria de la provincia de Gran Chimú - Cascas, especialista agrónoma del distrito de Cascas, propietarios de terrenos en el distrito de Cascas y brokers, quienes son los intermediarios comerciales entre el vendedor y el comprador, que por lo general es una empresa con experiencia en comercio internacional y colocación de productos a los diversos países de destino.

Con la propuesta desarrollada se concluye que la inversión que se requiere para implementar un Plan de Negocio de producción y comercialización de arándanos con fines de exportación a través de un bróker comercial asciende a US\$ 626,067.00 los cuales serán asumidos íntegramente con capital propio.

Finalmente, el Plan de Negocio es viable por lo siguiente: El VAN económico es de US\$ 794,794 lo que refleja que la inversión será recuperada y adicionalmente genera rentabilidad. La TIR económica que se obtuvo es de 41.71% lo que ratifica que es viable porque es superior al costo de oportunidad de los inversionistas. A su vez, se obtuvo que el costo-beneficio es 2.27 y presenta un periodo de recuperación económica de 5.76 años.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objeto presentar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la producción y exportación de arándano cultivado en el distrito de Cascas en La Libertad hacia la Unión Europea. Ello debido principalmente a que hoy en día hay un crecimiento muy importante de los volúmenes de exportación de arándanos en el mundo. El Perú no es ajeno a ello, y desde el año 2008 que inició exportaciones ha logrado conquistar importantes mercados (Minagri, 2016).

Este producto agrícola ha experimentado una tendencia creciente a lo largo de los últimos 10 años. Así, en el 2010 se exportaba 6 toneladas, para el 2012 se exportó 48, en el 2014 esta cifra se eleva exponencialmente y se registraron 2,899 toneladas que fueron al exterior (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). Para el 2019 el Perú cerró con más de 100 mil toneladas métricas exportadas. En tanto, para el primer trimestre del año 2020 el valor exportado sumó US\$ 39 millones, lo que representó una variación de -52% en relación al mismo trimestre del año anterior. A su vez, el peso neto exportado en el 2020 (7,812 toneladas) fue 46% menor al enviado en el mismo periodo del 2019 (12,412 toneladas) (Idexcam, 2020).

Según la Asociación de exportadores – ADEX (2018) para el año 2017 el Perú fue el segundo país que exportó arándanos y contaba con una participación de 15% de la totalidad de exportaciones de este fruto.

Asimismo, según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) en su Nota de Prensa publicada el 24 de noviembre 2019, el Perú ha pasado de exportar 47,988.96 toneladas en el año 2017 a 73,903 toneladas en el 2018. Para el año 2019 en el periodo de enero a octubre se alcanzaron las 73,866 toneladas.

Por otro lado, la Red Agrícola de Chile (2019) indicó que el Perú en su campaña 2019 – 2020 proyecta exportar 100 mil toneladas de arándanos, con ello el país se convertiría en el primer exportador de arándanos del planeta. Lo cierto es que, de acuerdo con Agronoticias (2020), el Perú se habría convertido en el primer exportador mundial de arándanos, ya que exportó un total de 134 mil toneladas frente a las 112 mil que exportó Chile, su principal competidor, a quien desplazó al segundo lugar.

Asimismo, la Agencia Agraria de Noticias (2020) indica que las exportaciones de arándanos peruanos aumentarían un 40% en la campaña 2020/2021, llegando a 165 mil toneladas de exportación. A su vez indica que se espera un incremento de los envíos al Asia, en relación con los años anteriores. Respecto a los Estados Unidos, se calcula un incremento del 25%, en tanto que a la Unión Europea un 50%.

En tanto, las exportaciones peruanas de arándanos aumentaron 35% en volumen durante la campaña junio 2020-febrero 2021 a 159,000 toneladas métricas (TM), desde las 118,000 TM registradas en el mismo periodo el año anterior (Diario Gestión, 2021).

Respecto al impacto del Covid-19 en la industria y en los productores de Arándanos, el Perú, a pesar de las adversidades que viene afrontando, las empresas exportadoras han sabido readaptarse y actualizarse para seguir exportando este producto agrícola que muestra un gran potencial de crecimiento (Portal Frutícola, 2020).

Es importante mencionar en este contexto que la Libertad es la región más importante en la producción y superficie cosechada de arándanos. De hecho, IDEXCAM (2017), menciona que La Libertad es la región con mayor crecimiento en el sector agro en general y de arándanos en particular donde cuenta con una participación del 71% de la superficie cultivada a nivel nacional

La Región La Libertad, al norte del país, es como ya se indicó, la principal protagonista de las exportaciones del arándano peruano, a tal punto, que su capital Trujillo, ha sido elegida para albergar la Cumbre de la Organización Internacional de Arándanos, que iba a tener lugar entre los días 10 y 12 de agosto de 2020. Sin embargo, ha sido reprogramada oficialmente debido a la pandemia de Covid-19, para los días entre el 22 y el 25 de agosto de 2021 en el mismo lugar (portal frutícola, 06 abril 2020).

En ese sentido y teniendo en cuenta la información anteriormente detallada, esta investigación pretende establecer si el plan de negocios para producir y exportar arándanos cultivados en Cascas, La Libertad, a la Unión Europea resulta económica y financieramente viable.

En el capítulo I se presentarán los objetivos tanto general como específicos, asimismo, las delimitaciones de la investigación, precisando los alcances de la misma y las limitaciones que se presentan. De la misma manera, en este capítulo se mostrará la justificación y metodología.

En el capítulo II se abordará el marco contextual, que permitirá comprender la evolución que este producto ha tenido a nivel global, nacional y regional en los últimos 10 años, con énfasis en la Unión Europea. Además de ello, se expondrá el análisis de mercado, que abarca el análisis del consumo del arándano a nivel internacional, su estacionalidad, la descripción del mercado haciendo énfasis en la Unión Europea, las exportaciones e importaciones mundiales.

En el capítulo III, se hará el análisis del mercado de Países Bajos, ficha técnica del producto, el consumidor, el análisis de la demanda y oferta en los Países Bajos, considerando la proyección en ambos puntos.

En el capítulo IV, se expone el análisis interno del negocio, donde se expone la situación actual del arándano en Perú, el terreno, la descripción de Cascas en cuanto a perfil geográfico, acceso, clima y recursos hídricos. Asimismo, el proyecto de cultivo, tamaño y características del fundo, ventajas comparativas y competitivas, finalmente los factores claves de éxito.

Respecto al capítulo V, se realiza el análisis estratégico, planteando los objetivos del negocio, llevando a cabo el análisis interno y externo, la evaluación estratégica y la propuesta del negocio.

Con respecto al capítulo VI, en este se presenta el plan de negocio, la empresa y el perfil del cliente, los objetivos y estrategias del marketing, el plan de ventas y la gestión de operaciones.

En cuanto al capítulo VII, se abarca la evaluación económica, la inversión que se necesita para llevar adelante el plan de negocio, el estado de resultados proyectado, el flujo económico, el punto de equilibrio y un plan de contingencia.

Finalmente se presentarán las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas de la investigación.

1.1. Antecedentes

La historia de las exportaciones en Perú data de muchos años. Así, hasta el siglo XVIII, se exportaban principalmente oro, plata y cacao. No es, sino hasta después de nuestra independencia que las exportaciones de productos agrícolas alcanzan mayor importancia, al cacao se incorporó el café, el algodón, el azúcar; asimismo, la lana de ovino y la fibra de alpaca. A inicios de la década de los treinta, las exportaciones de algodón, azúcar y fibras de auquénidos se asemejó a las de minería, después alcanza a superarlas. (Juanito, 2018, p.11).

Con relación a las exportaciones al mercado europeo, Velásquez (2016) realizó su investigación referida al mercado de Holanda como oportunidad de exportación de arándanos peruanos de La Libertad. Su principal aporte fue concluir que Holanda es un país que posee un potencial que se constituye en una ventaja comparativa notoria para la exportación.

De igual manera, se encontró la investigación realizada por Huapaya (2017) quien analizó los factores a considerar para la exportación de arándanos frescos al mercado alemán. El investigador llega a concluir que el costo de producción, exportación, sobrecostos y de seguridad suma US\$ 97,335 para 2 hectáreas. La variedad con mayores niveles de exportación es el *Biloxy* con el 90%, si se considera 10 toneladas por hectárea.

Respecto a las exportaciones a otras partes del mundo, tenemos la investigación llevada a cabo por Gamarra (2016) que estudió las estrategias de mercado para propiciar la exportación de arándano de Lima a los Estados Unidos de América, concluyó que los márgenes de volúmenes de ventas al exterior del arándano producido en Perú aumentaron en los últimos diez años en promedio un 70%, y que ello puede incrementarse en 26% más, si se aplica el marketing estratégicamente.

Por su parte, Díaz (2017) investigó sobre la exportación de arándanos congelados al mercado de Estados Unidos, desde la provincia de Virú, en La Libertad, llegó a concluir que este fruto actualmente está propiciando tener alta rentabilidad a las compañías que lo comercializan. Su consumo en el mundo ha experimentado un alto crecimiento debido a su valor nutritivo y sabor.

Por su parte, Espinoza (2018) investigó sobre las características de la cultura exportadora en las empresas que venden arándanos al exterior, de la provincia de Virú, en La Libertad, y hacia

la China. Su principal conclusión fue que la empresa TALSA estaría cumpliendo con la totalidad del protocolo de envío, en tanto, HALSS Perú obtuvo un 96% y DANPER un 74%.

Asimismo, Chipana & Velarde (2017) investigaron sobre los factores que promueven la exportación de arándanos frescos provenientes de Lima. La principal conclusión fue que el aumento de los niveles de exportación del arándano de Perú ha sido muy fuerte durante los últimos 4 años, ello básicamente por factores de demanda, precio y estacionalidad.

Asimismo, Juanito (2018), quien realizó un plan de negocio para producir y exportar arándanos al mercado chino, cultivados en el norte chico de Lima, concluyó que el estudio planteado corrobora que la zona propuesta para el cultivo cumpliría con las condiciones que se requieren y que favorecen el cultivo de este fruto, el recurso de suelo y agua, y los factores de clima, además.

En cuanto a la producción y evolución del arándano en el Perú tenemos al Ministerio de Agricultura y Riego (2016) en su investigación publicada sobre el arándano en el Perú y el mundo, da una mirada detallada de la producción, comercio y perspectivas, concluyendo que los niveles de exportación de este producto agrícola entre el 2008 y 2015 se han incrementado a un promedio anual de 9,9%. Es un cultivo que podría resultar caro al momento de calcular su inversión, sin embargo, es también, altamente rentable.

Asimismo, de la revisión de la información sobre la evolución de la producción y exportación de arándanos, se pudo conocer que las variables macroeconómicas reflejan que se tiene un escenario que favorece para exportar este producto, convirtiéndose desde el año 2014 en el producto agrícola que lidera los niveles exportados de frutos perecibles (Girón & Jalk; 2018).

Actualmente el Perú ha experimentado importantes crecimientos en el sector agrícola. A los productos mencionados, se suman aquellos como el espárrago y la palta que, con gracias a los grandes proyectos de irrigación, las áreas de producción se han ampliado notoriamente (Juanito, 2018).

En el Perú, el arándano, hasta hace diez años era un fruto desconocido. Sin embargo, hoy se viene consolidando como el segundo producto agrícola de exportación más importante, superando a la palta y al café (Minagri, 2016).

Asimismo, la Cámara de Comercio de Lima (2017) en un estudio llevado a cabo por el Instituto De Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior – IDEXCAM – de, en el que se concluye que es La Libertad la región con mayor superficie cosechada y producción de este fruto en todo el país. El principal mercado de destino son los Estados Unidos, que representó el 54% de participación respecto al total exportado en el año 2016. Por otro lado, las importaciones de arándanos en el mercado de Hong Kong y europeo aumentaron en el 2016 en un 85%, haciéndolos muy atractivos para la exportación.

Como se observa, la dinámica de la comercialización del arándano ha ido creciendo, y el Perú tiene condiciones adecuadas para participar activamente en este mercado, por lo que evaluar la posibilidad de exportar arándanos, es razonable.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad económica y financiera para la producción y exportación de arándanos cultivados en Cascas, La Libertad, hacia un país de la Unión Europea con intermediación de un bróker comercial.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las características, atributos de calidad y condiciones óptimas para producción de arándanos en Cascas, La Libertad.
- Realizar un análisis de mercado externo y entorno competitivo de los arándanos en los últimos 10 años, con énfasis en la Unión Europea.
- Analizar la producción de arándanos en el Perú, y los niveles de exportación, con énfasis en La Libertad.
- Establecer las fortalezas y debilidades del negocio.
- Establecer la inversión que se requiere para implementar un Plan de Negocio de producción y comercialización de arándanos con fines de exportación a través de un bróker comercial.

1.3. Delimitaciones de la investigación

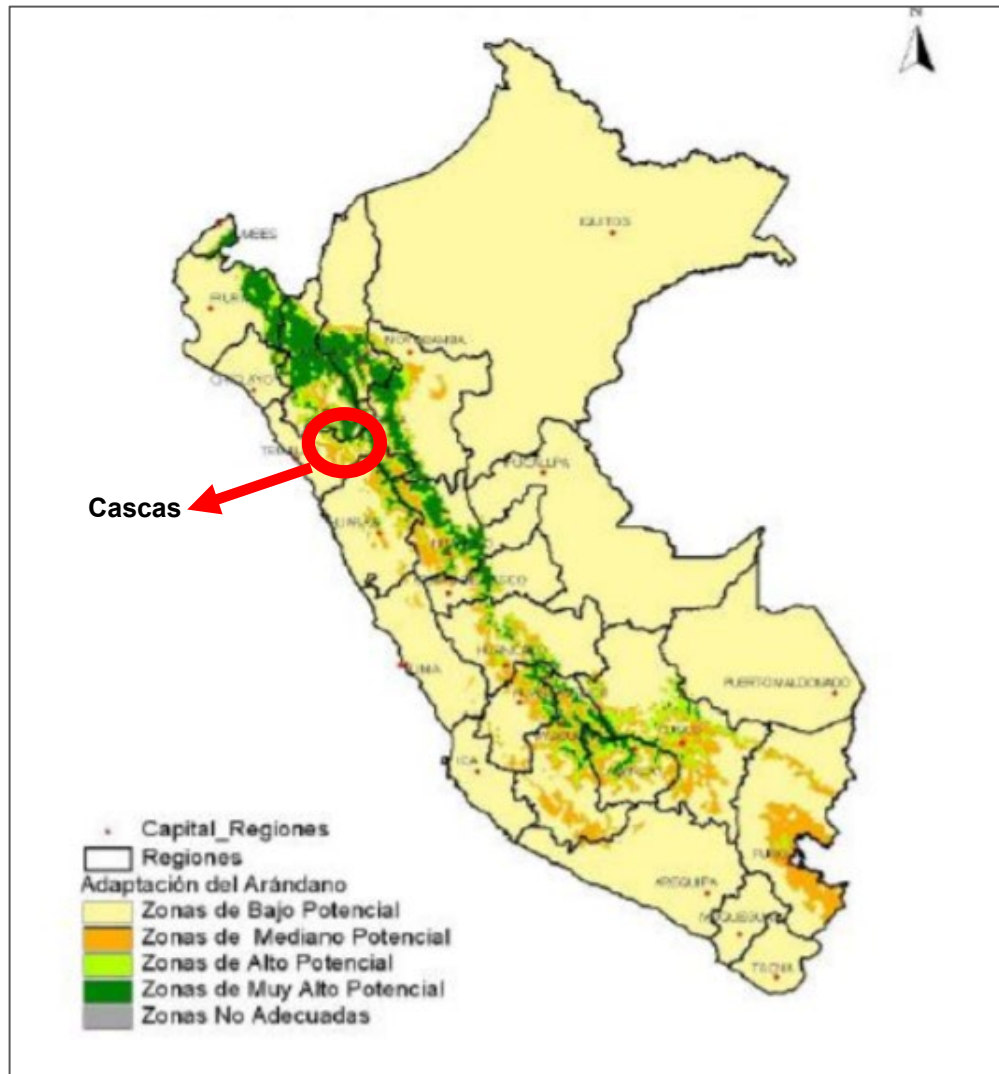
1.3.1. Alcances

La investigación estará dirigida a la agroexportación. Se orienta a la producción agroexportadora de arándanos en la zona del norte del país, exactamente en el distrito de Cascas, provincia de Gran Chimú en la Región La Libertad, esta localidad es principalmente conocida por la producción de uva y presenta condiciones propicias en terreno, clima, entre otros factores para cultivos de esta especie. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) a través de su Inventario Turístico del pueblo de Cascas, actualmente este distrito se ha convertido en el primer productor nacional de uva con una cada vez más fuerte participación en el mercado de vinos y piscos, es, una ciudad favorecida con un espléndido clima que admite que la visiten en cualquier momento del año, posee 2,000 hectáreas para cultivos que cuentan con irrigación natural del río Cascas. Su característica principal, es la cosecha de vid que se da dos veces al año, debido al clima del valle. Adicional a ello, el Mincetur también lanzó como nuevo destino turístico a este distrito en el año 2015 exponiendo sus principales atractivos turísticos y ventajas del distrito para el turismo y producción agrícola. Consideramos por ello, que estas condiciones pueden ser bien aprovechadas para el cultivo de arándanos.

Una de las razones por las que se eligió Cascas para esta investigación, se basa en la identificación que hizo el Ministerio de Agricultura y Riego en el país, de las zonas de alto y muy alto potencial para la producción comercial de arándanos destinada al mercado local e internacional. Al respecto, recomendó priorizar el cultivo del arándano en la sierra, particularmente en la zona norte. Para ello, se sugirió la adopción de tecnología productiva apropiada para obtener cosechas rentables y competitivas. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

Figura 1

Zonas potenciales para el cultivo de arándanos.



Fuente: Minagri (2016)

En el mapa podemos apreciar que Cascas se encuentra en una de estas zonas con potencial para el cultivo de arándanos.

1.3.2. Limitaciones

- El acceso a la información es limitado, debido a la situación de emergencia a causa del Covid-19
- La información y data que se puede encontrar sobre las exportaciones nacionales hacia el extranjero, y específicamente a la Unión Europea, muestran falta de actualización.
- Problemas de desplazamiento para recoger información in – situ, debido al riesgo implícito por la pandemia del Covid-19.

- Cierre o limitada capacidad para atención al público, de agencias agrarias, o gerencias regionales de agricultura, comercio exterior, producción, medioambiente, entre otros; que en situaciones normales brindarían información de utilidad para la investigación.
- Falta de registros sistematizados sobre cultivos y campañas de estos por parte de las agencias agrarias.

1.4. Justificación y contribución

Justificar que la propuesta se encuentra enmarcada dentro de estudios de priorización de zonas y cadenas productivas. Asimismo, verificar que es concordante con las prioridades de desarrollo económico regional o local y los lineamientos del Plan de Desarrollo Concertado Regional y Local. Para ello, se puede visitar la página web del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) o los portales de cada gobierno regional o local.

La investigación es relevante por cuanto se buscará generar rentabilidad para los accionistas, generar mayores fuentes de trabajo directo e indirecto en la zona, y generar mayor bienestar y calidad de vida en la población de Cascas. Cabe señalar que de acuerdo con la Información departamental, provincial y distrital del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2020) a marzo del año 2020¹, en esta localidad, capital de la provincia liberteña de Gran Chimú existen 6,702 habitantes en pobreza total lo que significa el 40,7% de la población del distrito, y de éstos 1,274 en pobreza extrema representando el 7,7%. Más aún el Índice de Desarrollo Humano (IDH) es de 0,4145 y tiene una población ocupada de 5,219 habitantes representando el 32% de la población distrital, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2020). De igual manera la población de Cascas tiene un nivel de ingresos familiar per cápita de S/ 284.60.

Por otro lado, la justificación para la inversión que busque cultivar y vender la producción de arándanos para su exportación, provenientes de Cascas, se sustenta porque en esta zona los factores meteorológicos son ideales para el cultivo de arándanos. La ciudad tiene una altitud de 1,279 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.) y cuenta con un clima cálido-seco todo el año (19° C). Adicionalmente, geográficamente está ubicada a una distancia de 108 km a la ciudad de Trujillo, aproximadamente a 2 horas en automóvil lo que permitiría exportar el producto. Cabe señalar que la población de Cascas tiene experiencia en el cultivo de uvas lo que facilitaría la capacitación y entrenamiento de este nuevo cultivo. (Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Gran Chimú al 2021 con proyección al 2030).

¹ Visitar <https://www.ceplan.gob.pe/informacion-sobre-zonas-y-departamentos-del-peru/>

Por otro lado, Cascas cuenta con ríos que permiten una irrigación constante a sus cultivos y a toda su campiña, entre los principales se destacan el río Cascas y el río Chicama. En cuanto a transporte, Cascas cuenta con 4 empresas formalizadas que tienen turnos de mañana, medio día y tarde hacia Trujillo y viceversa lo que facilitaría el traslado de personal e insumos desde y hacia la ciudad. (Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Gran Chimú al 2021 con proyección al 2030, p. 67)

Finalmente, se debe precisar que los arándanos que se cultiven en esta localidad contribuirán a ampliar la oferta productiva de la zona, mitigando los riesgos de la agricultura, que hoy en día, está altamente concentrada en la producción y exportación de uva. (Plan Regional de Desarrollo Concertado de La Libertad 2016 – 2021)

Dadas las condiciones de la ciudad de Cascas y la evolución de la demanda internacional de arándanos, esta tesis pretende establecer si el plan de negocios para producir y exportar arándanos cultivados en Cascas, La Libertad, a la Unión Europea resulta económica y financieramente viable.

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo de investigación

Diseño de investigación

La presente investigación es no experimental, longitudinal, de tipo exploratorio y descriptivo porque se “refiere situaciones y sucesos, es decir como son y cómo se sobrellevan explícitos fenómenos. Los estudios descriptivos indagan especificaciones de las participaciones significativas de personas, conjuntos, comunidades u otro hecho no común que se someta a evaluación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La investigación es de tipo longitudinal porque refiere que “estos diseños de investigación recogen información en un periodo de diez años. Su intención es narrar variables y examinar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

1.5.2. Fuentes de información

1.5.2.1. Primarias

Que se obtendrán de la aplicación de las entrevistas dirigidas con representantes de empresas agroexportadoras, como Danper y Hortifrut, quienes conocen del manejo del cultivo de arándanos, la gestión de operaciones entre otros puntos

importantes para este negocio, asimismo, funcionarios de bancos, funcionario de la embajada del Reino de los Países Bajos, representante de la Dirección Agraria de la provincia de Gran Chimú - Cascas, especialista agrónoma del distrito de Cascas, propietarios de terrenos en el distrito de Cascas y brokers, quienes son los intermediarios comerciales entre el vendedor y el comprador, que por lo general es una empresa con experiencia en comercio internacional y colocación de productos a los diversos países de destino. El detalle es el siguiente:

Cuadro 1

Relación de fuentes primarias

Entrevista a:	Representante de:	Fecha de comunicación / entrevista.
Ing. Lady Violeta Alva Díaz.	Dirección Agraria Gran Chimú - Cascas	Agosto 2020 / mayo 2021
Ing. Rosa Rafael Silva	Especialista agrónoma de Cascas y Ex - Sub directora de Centro experimental de formación profesional (CEFOP) Unidad Operativa de Cascas.	Agosto 2020 / mayo 2021
CPC. Modesto Mosquera L.	Funcionario experto de cultivo y exportación de Danper Trujillo SAC.	Agosto 2020 – marzo 2021
Sr. Eduardo Pérez	Funcionario de relaciones comerciales de la empresa de Brokeraje de comercio internacional Perú-bróker S.A.	Abril – julio 2021
Econ. Jorge Marquina Gámez	Gerencia de Negocios – Asesor Senior – MiBanco.	Julio 2021
Ing. Gonzalo Risso	Banca Prime – BBVA	Julio 2021
Econ. Javier Morales	Funcionario del Banco Interbank Trujillo.	Julio 2021
Sr. Salvador Orrego de la Borda	Asesor Agrícola / Agricultural Advisor (Agricultura, Naturaleza y Calidad de los Alimentos / Agriculture, Nature & Food Quality) Embajada del Reino de los Países Bajos / Royal Netherlands Embassy. Lima – Perú.	Enero – feb 2021
Dr. Walter Reátegui	Profesor universitario, ex gerente general de Agrobanco, especialista en financiamiento agrícola.	Julio 2021
Ing. Rullin Ulloa	Supervisor de cosecha Fundo El Tumi - Empresa Hortifrut Perú S.A.C.	Julio 2021
Ing. Renzo Chambi	Jefe del Área de Aseguramiento de la Calidad y Operaciones para el Cultivo de Arándanos – Empresa Hortifrut Perú S.A.C.	Julio 2021
Sr. Leocadio Saldaña V.	Propietario de un terreno para cultivo de 5 ha ubicado en el Caserío de Puente Piedra, del distrito de Cascas.	Setiembre 2020 / junio 2021
Sr. Marco Zárate	Propietario de un terreno para cultivo de 3 Has en el Caserío La Ciénega, del distrito de Cascas.	Setiembre 2020 / junio 2021
Sr. William Rosas	Propietario de un terreno para cultivo de 4.5. ha. en Cascas.	Setiembre 2020 / junio 2021

Fuente y elaboración: los autores

1.5.2.2. Secundarias

Se obtendrán a partir de la observación y revisión documental, así como de la información extraída de páginas web, revistas especializadas, normas y regulaciones de ámbito internacional, datos otorgados por organismos públicos y privados, como La Superintendencia de Administración Tributaria - SUNAT, la Asociación de Exportadores (ADEX), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Sierra y Selva Exportadora, Procompite, la Organización Mundial del Comercio, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), Gerencias Regionales de Comercio Exterior, de Producción y Agencia Agraria de Cascas. Asimismo, la información procedente de antecedentes de investigaciones, las cuales se obtienen de buscadores y sitios web oficiales y reconocidos, como Redalyc, Scielo, Google Académico, INIA, PROMPERÚ, PROCOMPITE, Proarándanos, TradeMap, Repositorios de Universidades como ESAN, PUCP, entre otros.

1.5.3. Técnicas de recolección de información

Se utilizaron las técnicas de las entrevistas a profundidad a los funcionarios y personas especialistas, como propietarios de terrenos, asimismo, diversos informes y reportes de los diversos organismos y portales web especializados, que facilitan información para el cultivo, comercialización y exportación del arándano, de acuerdo al acápite anterior y cuadro 1.

En el siguiente capítulo se presentará el marco contextual de la investigación, donde se abordará aspectos del producto, su ciclo productivo, el análisis del mercado externo, el entorno competitivo de los arándanos en los últimos 10 años. A su vez, se presentará un análisis de la aceptación del producto en el mercado interno y alternativas de mercadeo del arándano, finalizando el capítulo con el estudio de las tendencias de las exportaciones peruanas de arándanos.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

Se abordará la evolución que este producto ha tenido a nivel global, nacional y regional en los últimos 10 años, con énfasis en la Unión Europea. Además de ello, se expondrá el análisis de mercado, que abarca el análisis del consumo del arándano a nivel internacional, su estacionalidad, la descripción del mercado haciendo énfasis en la Unión Europea, las exportaciones e importaciones mundiales.

2.1. El producto

Según el Minagri (2016), el arándano es un fruto que está dentro de la familia de los Berries, que posee un mercado muy competitivo, y cuyo reto es lograr el abastecimiento durante todo el año. Los Berries no solo se consumen como fruto fresco, también son consumidos por otros países como producto procesado que ha pasado por un proceso de industrialización. Posee beneficios a la salud de las personas, por esta razón su demanda va en aumento año a año, y los países desarrollados como Estados Unidos, Canadá y los de la Unión Europea son importantes consumidores a pesar de también sembrarlo. Estos mercados consumidores tienen periodos de contra estación en donde desciende naturalmente el abastecimiento local, y éstos son los periodos que se tienen en cuenta para las exportaciones a estos países.

Imagen 1

Plantas de arándanos.



Fuente: MINAGRI (2016).

2.1.1. Beneficios del arándano:

De acuerdo al Minagri (2016), el consumo del arándano es beneficioso para la salud ya que son bajos en calorías, poseen vitaminas, son antioxidantes, reduce el daño al ADN de las personas, disminuye la presión de la sangre, protege contra la diabetes y son nutritivos con sabor agradable.

2.1.2. Características

Según la Revista AgroNegocios (2014) citada por Girón & Jalk (2018) los arándanos son nativos del hemisferio norte, son de la familia de las Ericáceas, su nombre científico es *Vaccinium Ericaceae*, su composición es de 86% de agua, 0,64% de grasas, 2,7% de fibra dietética, 0,18% de minerales. Su vida útil esperada de un arándano fresco es de 14 a 28 días con almacenamiento en cámara frigorífica. Deben conservarse en temperaturas entre -0,6° y 0°C, con una humedad relativa de 95%. De tamaño entre 0,7 a 1.5 cm de diámetro, color azul claro hasta negro, según su nivel de maduración, con sabor poco ácido.

2.1.3. Variedades de Arándanos

Según Chipana & Velarde (2017) algunas de las variedades que mejor se adaptan al Perú:

2.1.3.1. Biloxi:

Es una planta con tallos erectos, vigorosos, productivos. La fruta madura a temprana edad, la baya es de tamaño mediano, posee un buen color, es firme y tiene un agradable sabor. Por lo general, florece y da frutos hasta 2 veces anualmente. Esta es la variedad más sembrada en el País ya que, además, es la que mejor se adapta al clima de la costa peruana, su rendimiento aproximado es de 1.5 kilogramos por planta y se desempeña bien en la región Sierra como en Costa (Huapaya, 2017, p. 44). Siendo ésta, por tanto, la que se viene adaptando mejor a los suelos del país y podría cultivarse en la zona de influencia del proyecto.

Esta variedad, además, se utiliza en algunos países de Europa, para prevenir de forma natural y tratar las enfermedades relacionadas con las vías urinarias. Debido a un componente que posee aumenta la acidez de la orina y no permiten que se desarrollen las bacterias en este medio, resultando efectivo para evitar la inflamación de la vejiga urinaria, para prevenir la cistitis, para los problemas de

riñones, de próstata, uretra y todos los asociados con el tracto urinario en general. Contienen a su vez, antioxidantes y flavonoides. Destaca por sus propiedades astringentes y antidiarreicas, tónicas y gastroprotectivas, antisépticas e hipoglucemiantes.

Asimismo, esta es la variedad más cultivada y exportada actualmente por las empresas peruanas, y se confirma con lo indicado en la entrevista al Sr Modesto Mosquera de la empresa Danper Trujillo SAC (Ver cuadro y anexo 1).

2.1.3.2. *Misty*

Esta variedad de arándanos crece en climas fríos y podría crecer sin inconvenientes en la Sierra de nuestro país (Chipana & Velarde, 2017, p.33).

2.1.3.3. *Legacy*

Esta variedad de arándanos soporta altas temperaturas y sequías, sus frutos son agradables al paladar humano y de tamaño mediano. Además, podría estar por buen tiempo almacenado (Chipana & Velarde, 2017, p.33).

2.1.4. Composición y valor nutricional

En la siguiente tabla se muestran las propiedades nutricionales del arándano.

Tabla 1
Valor nutricional del arándano fresco

Nutrientes	Por cada 100g	Minerales		Vitaminas	
Energía	51 kcal	Potasio	54 Mg	A	46 IU
Proteínas	0.42 g	Fósforo	11 Mg	Folato	7 mg
Total lípidos (grasa)	0.64 g	Calcio	8 Mg	C	2.5 mg
Carbohidratos	12.17 g	Magnesio	5 Mg	Niacina	0.52 mg
Fibra dietética	2.7 g	Sodio	1 Mg	E	0.48 mg ATE
Agua	86.59 g	Hierro	0.18 Mg	Ácido pantoténico	0.13 mg
Minerales	0.18 g	Manganeso	0.15 Mg	B6	0.06 mg
		Selenio	0.1 Mg	Riboflavina	0.04 mg
		Zinc	0.07 Mg	Tiamina	0.03 mg
		Cobre	0.03 Mg		

Fuente: USDA *National Nutrient Database FOR Standard Reference*.

Elaboración: Propia.

2.2. El origen del fruto en el Perú

Velásquez (2014) infiere que el arándano es un fruto relativamente nuevo para el País, se conoció por primera vez en el año 2008, en la actualidad muchos especialistas lo designan o consideran como el “Oro azul” de la tierra en el Perú.

Imagen 2

Frutos de arándano.



Fuente: MINAGRI (2016).

Imagen 3

Envasado de arándanos frescos con fines de exportación



Fuente: MINAGRI (2016).

2.3. Ciclo productivo

El ciclo productivo del arándano se inicia con la adquisición de plántones y la actividad de acondicionar el terreno. Posterior a ello, sigue plantar los frutales, ello con la asistencia especializada y técnica de un profesional para garantizar las características más propicias y alcanzar el máximo potencial productivo posible. La cosecha y poscosecha son actividades medulares, las cuales deben estar acompañadas de la gestión oportuna de la cadena de frío, finalizando con la transportación (Juanito, 2018, p.18).

2.3.1. Características del cultivo de arándano

Las principales características para considerar son:

2.3.1.1. Clima: los periodos de frío son un aspecto importante a tomar en cuenta, ya que este fruto requiere un factor agroclimático de temperaturas frías o bajas, a niveles invernales, ello permite decidir la variedad más idónea para una zona establecida. También tiene que ponerse a consideración el viento, ya que éste podría mermar su normal crecimiento del arándano (INIA, 2017, p. 20).

Imagen 4

Estado fenológico de floración.



Fuente: INIA (2017).

2.3.1.2. Terreno: Debe poseer gran cantidad de materia orgánica, lo ideal es que ésta se encuentre por encima del 3%, poseer un adecuado drenaje, ello garantizará un nivel de humedad necesario e ideal para el cultivo. Respecto al recurso hídrico que demanda este debe ser equilibrado, ya que se podría afectar por la sequedad o por la

abundancia de agua. El grado de acidez o alcalinidad (Ph) del terreno debe estar entre 4.5 a 5.5 (INIA, 2017, p. 20).

2.3.1.3. Riego: En cuanto al riego, este debe realizarse según demanda y por fases fenológicas de la siembra. Generalmente la frecuencia de riegos debe ser baja durante el crecimiento de las plantas (estación de primavera), ya que ello tiene coincidencia con los aportes de lluvias en algunas zonas, que serían los necesarios para el cultivo, ya que un exceso de humedad podría propiciar enfermedades, por lo general las que provocan los hongos (INIA, 2017, p. 76).

Sin embargo, lo recomendable es usar riego tecnificado por cuanto genera eficiencia del recurso hídrico, disminuye el traslado de malezas en el cultivo, genera menor incidencia de ataques por hongos, la erosión es menor en las zonas de mayor inclinación, mayor uniformidad en la distribución de agua, en surcos extensos mayores a 40 metros y menor demanda de obreros u operarios agrícolas (INIA, 2017, p.77).

2.3.1.4. Cosecha y poscosecha

Estas etapas son muy importantes en el ciclo productivo de todo producto agrícola, más aún para aquellos con fines de exportación, ya que garantizará llegar al consumidor final con un producto de alta calidad y que reúna los requerimientos exigidos. Por tanto, el reto es llegar al consumidor final con un producto de alta calidad y que reúna las condiciones que exigen los mercados norteamericanos y europeos, donde el fruto debe preservar su integridad y calidad por un tiempo prolongado considerando el traslado final. El arándano por sus características fisiológicas debe ser cosechado cerca a la madurez que exige su consumo, ya que su sabor no mejora después de la cosecha como sucede con otros frutos. Además, la temperatura influye mucho en la calidad del fruto. (INIA, 2017, p. 89)

Imagen 5

El fruto del arándano



Fuente: INIA (2017).

En la imagen se puede apreciar al fruto del arándano cerca a la madurez para ser cosechado. El color del arándano es un factor clave a tomar en cuenta al momento de cosechar este fruto. (INIA, 2017, pp. 89-90).

Imagen 6

Gestión de cosecha de arándanos para asegurar la calidad del fruto.



Fuente: INIA (2017)

En la imagen se puede apreciar la forma correcta de manipular el fruto en el proceso de cosecha. A) *Bandejas sujetadas al cuello del operario.* B) *El fruto se debe manipular con sumo cuidado.* (INIA, 2017, pp. 89-90).

Imagen 7

Gestión de cosecha de arándanos para asegurar la calidad del fruto



Fuente: INIA (2017).

En la imagen se puede apreciar personal de campo en la labor de cosecha del arándano. A) Gestión de cosecha de arándanos para asegurar la calidad del fruto. B) y C) Recipientes especiales protegidos de sol, donde se recepciona los frutos de arándanos en la cosecha. (INIA, 2017, pp. 89-90).

Además de ello, se recomienda para la etapa de cosecha: dañar lo menos posible al fruto, no producirle golpes o fuertes presiones, la cosecha debe darse individualmente uno a uno, llevar en forma inmediata a las bandejas, no mezclar la fruta en las cajas, lavado e higiene de manos en los operarios para el manejo de los frutos, uñas cortas, materiales limpios, el horario debe ser por las mañanas, para no tener temperaturas de calor, no hacerlo con rocío, tampoco si está lloviendo, o si existe humedad alta, tener lugares con sombra en los terrenos de cultivo para preservar del sol a los frutos cosechados, no colocar lo cosechado directamente en la superficie del terreno. La postcosecha también debe considerar las cadenas de frío y almacenaje para garantizar la vida útil de 30 días, para ello debe utilizarse cámaras de frío con temperaturas de -5°C y 0°C . (Juanito, 2018, p.129).

Asimismo, las operaciones de pre y post cosecha deben tener el objetivo de extender las adecuadas condiciones con las que debe llegar el producto hasta el consumidor, con índices de calidad, los que se utilizan en la industria de fruta fresca como son: el tamaño, coloración, forma, no presencia de defectos, que el fruto se encuentre firme y no varíe su sabor (Chipana & Velarde, 2017, p. 38).

2.3.1.5. Transporte a la zona de acopio y almacén

Esta etapa es igual de importante a las anteriores, y en la que se debe considerar el tiempo y los factores ideales de temperatura. Para ello es importante tener presente que posterior a la cosecha y hasta llegar al packing (empaque, embalaje y/o envase) se necesitan eficientes sistemas para remoción del calor del campo, como paso previo al almacenamiento y llegar a una temperatura que fluctúe entre 0 y 1°C, que es la que se recomienda para transportar este producto agrícola (INIA, 2017, p.93).

2.3.1.6. Enfriamiento

Al concluir el proceso de empaque, envasado y/o embalaje, así como el paletizado de los arándanos frescos, lo que continua es remover rápidamente el calor del fruto recién cosechado para enfriarlos, con ello se reducirá el daño y se dará garantía de la frescura y alta calidad, ello también imposibilita el desarrollo de microorganismos que conllevarían a que los frutos se pudran, además de ello, estos procesos de pre enfriado limita la acción de enzimas y respiratoria para imposibilitar la pérdida de agua. Para ello, se necesita de equipos y cámaras con tecnología instalada que permita tener un enfriamiento de 0° C, hasta que se embarquen en los contenedores para ser exportados (Gamarra, 2016, p.125).

2.4. Análisis del mercado externo y estacionalidad

2.4.1. Análisis de la producción mundial

El consumo de arándanos en el mundo es relativamente reciente. Sin embargo, la producción y el consumo de este fruto en los últimos 10 años han experimentado un enorme crecimiento a nivel mundial. Después de USA, los mayores consumos per cápita se dan en la Unión Europea, liderando Alemania, país en donde se consume 950 gramos por persona al año. La superficie de áreas de cultivo de este fruto también se ha visto incrementada enormemente en todo el mundo, casos como Chile y China, así lo confirman. En Europa también es importante el crecimiento, no solo en países que tradicionalmente producen este fruto como Alemania y Polonia, sino también España que ha multiplicado por cinco su superficie (MINAGRI, 2016).

Como ya se indicó a pesar de ser un fruto con reciente introducción en el mercado mundial de la fruticultura, en los últimos diez años ha crecido exponencialmente, tanto en países en los cuales ya había tradición en el consumo, como es el caso de Estados Unidos y Canadá, como en país de Europa, Asia e incluso en algunos países de Sudamérica, con muy baja o escasa costumbre de consumo. Un dato muy notorio con relación al crecimiento se refleja

en Estados Unidos, el más grande productor y consumidor en todo el mundo, a inicios de la década de los 90 el consumo per cápita era aproximadamente 250 g/habitante y año, y hoy día está próximo a los 600 g. (García, García & Ciordia, 2013).

Este crecimiento responde a diversos estudios que se han hecho de este producto agrícola en los últimos años, los cuales han permitido mostrar las bondades y propiedades de este fruto para la salud, como mejora en la agudeza visual, siendo el primero de los beneficios atribuidos al arándano, hasta uno de los más recientes que se orienta a difundir sobre las propiedades de este fruto para contribuir a la prevención o retraso de la enfermedad de Alzheimer (García, et. al, 2013).

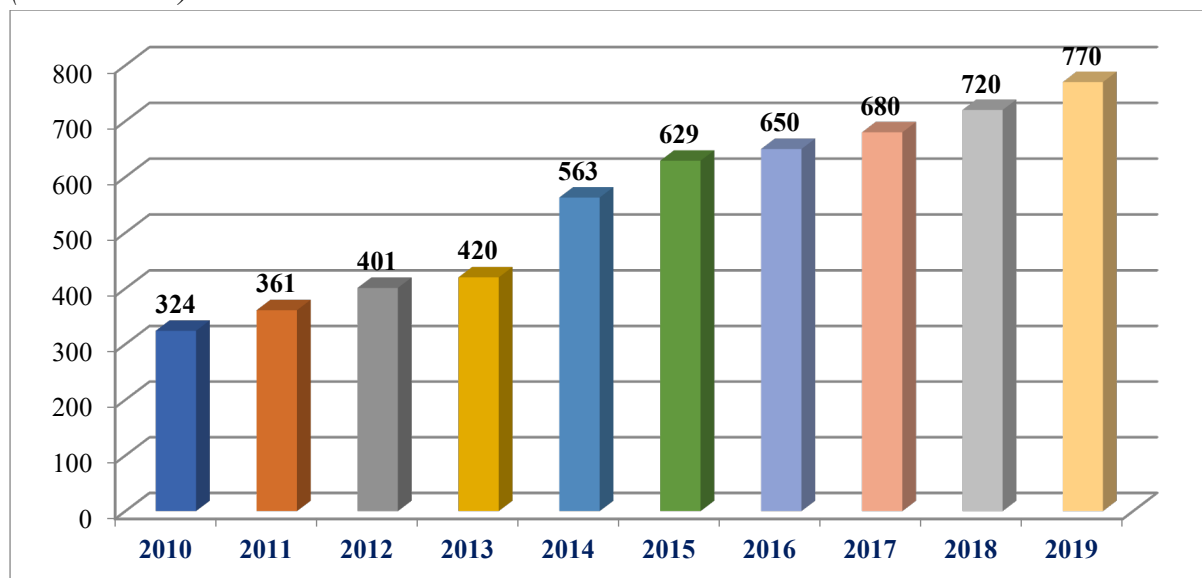
Sin contar USA, los países que más consumen el arándano se encuentran en Europa, concretamente en el Reino Unido, Alemania y Países Bajos, que superan los 450 g/persona y año. En el caso de España, no existe la tradición de consumir arándano, ya que hasta hace poco era un fruto poco conocido y de difícil acceso. Sin embargo, se ha pasado de 0.5 g/habitante hace menos de diez años, a los 5 g en la actualidad (García, et. al, 2013).

Por otro lado, la producción en el mundo del arándano se constituye en un círculo cerrado, ello facilita, en conjunto con la rapidez del transporte, contar con este fruto fresco todo el año, en cualquier país del mundo (SERIDA, 2013).

En cuanto al ámbito económico, la fase más relevante y de mayor interés, se localiza cuando la cantidad ofertada del fruto fresco es relativamente menor y se obtienen buenos precios. Esta etapa comprende desde la quincena de agosto a la quincena de diciembre, cuando la cantidad producida en Centro Europa disminuye, y las exportaciones que se dan desde países de América del Sur no cubren esa demanda, debido a que todavía estos países exportadores no han alcanzado su mayor volumen de producción (SERIDA, 2013).

Figura 2

Evolución de producción mundial de arándanos – En miles de Toneladas métricas (2010 – 2019).



Fuentes: FAOTAT-Feb2016, MINAGRI (2016). Agraria.pe

Elaboración: Propia

2.4.2. Estacionalidad

Hablar de estacionalidad del arándano en el Perú, con perspectiva mundial, es hablar de que este país es favorecido, ya que posee la ventaja geográfica y de climas para producir arándanos a lo largo de todo el año. No obstante, no conviene exportar en aquellos meses donde los grandes países productores están cosechando, ya que esto hará que cuenten con producción interna y por consecuencia los precios son bajos. Los países que consumen más este producto se encuentran en América del Norte, de donde este fruto tiene su origen. En consecuencia, en estos mercados se encuentran los más grandes centros de producción, comercialización y consumo. En este sentido aquí se encuentran, Estados Unidos, Canadá, y respecto a países de la Unión Europea, Países Bajos, Polonia, Alemania y Francia principalmente. Como se mencionó anteriormente, en invierno, estos países dejan de producir (MINAGRI, 2016:26-27).

Cuando es invierno para los países europeos y norteamericanos en el periodo de diciembre a marzo, los países de Sudamérica principalmente Chile, Argentina y Perú, aprovechan las ventanas estacionales para vender sus arándanos. En cuanto a Perú, los menores volúmenes se exportan en el periodo de agosto a setiembre, en tanto, las mayores cantidades se venden de setiembre a diciembre, declinando en febrero. Asimismo, profesionales especializados en el tema han indicado que Perú tiene un enorme potencial para exportar

mayores volúmenes dada las condiciones agroclimáticas y variedades que podría producir y en todo el año. Debe enfocarse en ser competitivo en sus costos, ya que es allí donde recae su mayor eficiencia y competitividad a largo plazo. Teniendo en cuenta ello y produciendo todo el año podría generar mayor rentabilidad a sus inversiones (MINAGRI, 2016:26-27).

2.5. Entorno competitivo de los arándanos en los últimos 10 años

2.5.1. Exportaciones mundiales del arándano

A continuación, en la tabla 2, presentamos el análisis de las exportaciones de arándanos a nivel mundial, en los últimos 10 años.

Tabla 2

Arándanos: Valor exportado por países - 2010-2020 (Miles de US\$)

Exportadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	1,034,562	1,227,818	1,381,136	1,517,346	1,726,109	1,734,057	2,225,440	2,329,022	3,011,175	3,507,486	3,916,485
Perú	32	84	465	17,386	30,230	95,804	237,120	361,613	548,104	809,619	1,002,975
Chile	355,570	400,674	395,364	439,597	528,856	434,355	571,676	407,415	579,673	571,198	526,875
Países Bajos	60,168	79,652	108,939	117,958	143,750	155,856	214,077	252,468	328,681	408,727	500,674
España	62,132	84,927	108,688	147,817	207,737	217,125	288,217	308,831	389,857	377,942	432,310
Estados Unidos de América	176,812	220,441	239,592	240,243	212,041	181,614	191,161	189,844	211,530	252,072	248,554
Marruecos	13,969	15,572	16,826	31,503	42,430	49,324	71,737	99,503	125,876	182,103	211,045
Canadá	111,407	136,897	184,514	173,042	162,244	186,187	165,223	161,961	183,212	156,213	134,496
México	2,664	5,604	17,790	18,562	38,265	43,904	65,140	83,787	103,506	154,269	173,605
Polonia	23,982	23,793	33,728	45,093	62,418	69,157	57,063	81,752	94,757	107,990	126,456
Sudáfrica	6,596	10,187	11,253	13,751	15,741	23,016	25,074	49,992	80,409	106,486	125,144
Hong Kong, China	52	72	1,270	2,938	9,817	11,312	26,231	30,190	48,647	62,712	77,258
Argentina	109,590	109,343	110,947	86,990	116,585	101,081	124,571	99,906	83,036	59,793	39,766
Bélgica	11,139	16,206	21,455	25,411	22,385	19,228	18,850	17,914	25,450	28,513	30,464
Alemania	9,373	11,151	13,266	16,418	20,996	21,471	17,006	32,888	40,946	38,495	35,691
Francia	13,277	18,165	23,321	19,255	15,633	20,480	22,847	22,083	25,728	32,180	38,757
Otros países	77,799	95,050	93,718	121,382	96,981	87,210	129,447	128,875	141,763	159,174	212,415

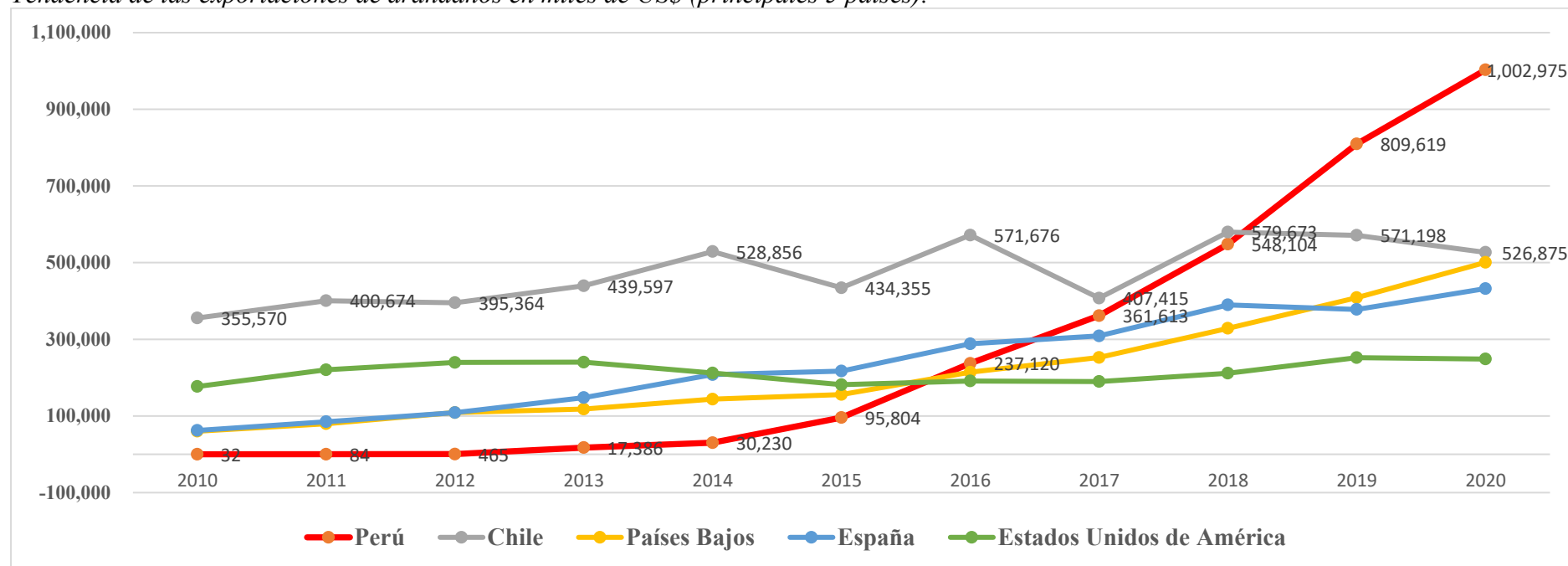
Fuente: Trade Map² (2021)

Elaboración: Propia

² https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Figura 3

Tendencia de las exportaciones de arándanos en miles de US\$ (principales 5 países).



Fuente: Trade Map (2021)

Elaboración: Propia

Se aprecia en la Figura 3 que a nivel mundial la tendencia de las exportaciones del arándano es positiva y van en aumento año a año. Es preciso destacar en ese sentido, el repunte en los últimos 5 años de Perú, el cual está pasando a ser el principal exportador de este fruto a nivel mundial, desplazando a Chile, país que por años se mantenía en el primer lugar. El año 2018 se ha constituido en el punto de quiebre de esa hegemonía exportadora, la cual incluso muestra un ligero descenso de las exportaciones chilenas en los últimos años. Perú en el año 2020 pese a la situación de pandemia ha logrado exportar niveles récord comparado a sus principales competidores y lo realizado en años anteriores. No obstante, Chile es la principal competencia de Perú en el hemisferio sur.

Tabla 3

Arándanos: Valor total exportado por países 2010 - 2020 (en Toneladas).

Exportadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	222,080	255,024	292,618	324,215	338,508	394,475	464,751	452,232	574,242	669,989	742,264
Chile	54,975	73,787	69,118	81,480	83,828	108,026	140,577	109,329	141,303	138,372	129,879
Perú	6	7	48	1,513	2,902	10,210	27,240	43,039	72,583	122,449	162,174
Canadá	55,057	55,828	88,434	90,218	94,183	106,888	100,808	82,789	105,258	75,932	81,091
España	7,388	10,983	12,711	14,725	23,250	28,934	36,505	46,579	58,772	68,479	66,104
Países Bajos	8,221	9,452	12,956	11,982	16,122	17,312	23,363	27,324	36,737	55,040	67,210
Estados Unidos de América	53,205	59,601	54,028	59,362	49,036	42,147	45,561	39,212	36,110	56,899	49,143
México	635	1,040	2,415	2,808	4,399	4,881	8,380	13,930	19,206	28,344	35,624
Marruecos	1,785	2,759	2,711	4,695	6,750	8,394	11,199	15,561	18,234	25,228	33,508
Polonia	4,981	3,383	6,181	8,981	11,142	13,781	9,370	12,854	13,926	18,568	20,016
Sudáfrica	926	1,129	1,496	1,506	1,558	1,858	2,569	4,622	8,083	13,064	18,072
Argentina	14,954	15,608	15,050	12,249	16,307	14,780	16,936	15,627	14,869	12,484	10,273
Hong Kong, China	9	29	292	387	3,201	2,320	4,779	6,771	9,227	12,312	15,387
Alemania	1,817	1,522	1,861	2,204	2,732	3,211	2,171	4,639	6,517	6,411	5,324
Bélgica	1,141	1,484	2,070	2,258	2,254	2,066	2,353	2,041	3,014	3,678	4,184
Francia	1,374	2,229	2,663	2,020	2,213	2,549	2,641	2,630	3,046	4,669	5,276
Otros países	15,606	16,183	20,584	27,827	18,631	27,118	30,299	25,285	27,357	28,060	38,999

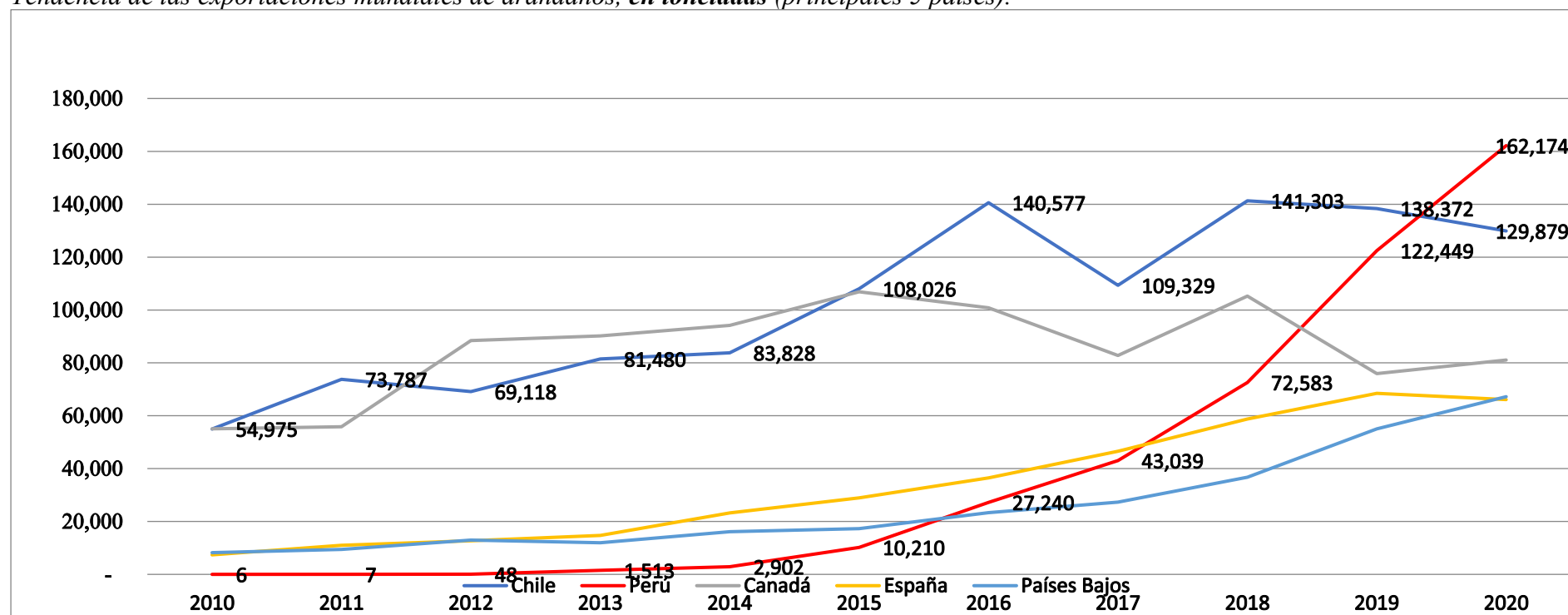
Fuente: Trade Map³ (2021)

Elaboración: Propia.

³ https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Figura 4

Tendencia de las exportaciones mundiales de arándanos, en toneladas (principales 5 países).



Fuente: Trade Map (2021)

Elaboración: Propia.

En la tabla 3 y figura 4, respecto a lo exportado en los últimos 10 años en cantidades medidas en toneladas, se aprecia la misma tendencia que se refleja en términos de US\$. Sin embargo, en volúmenes exportados hasta el año 2019 Chile aparece en el primer lugar, pero con reducido crecimiento, en relación a Perú, España y Países Bajos. Asimismo, es muy notorio el repunte que ha tenido Perú a partir del año 2014, pasando de exportar 2902 toneladas en ese año, a 162,174 toneladas de arándanos frescos para el año 2020. Canadá es otro de los países que tuvo una caída en niveles de toneladas exportadas de arándanos, del año 2018 al 2019, visualizándose una recuperación para el año 2020.

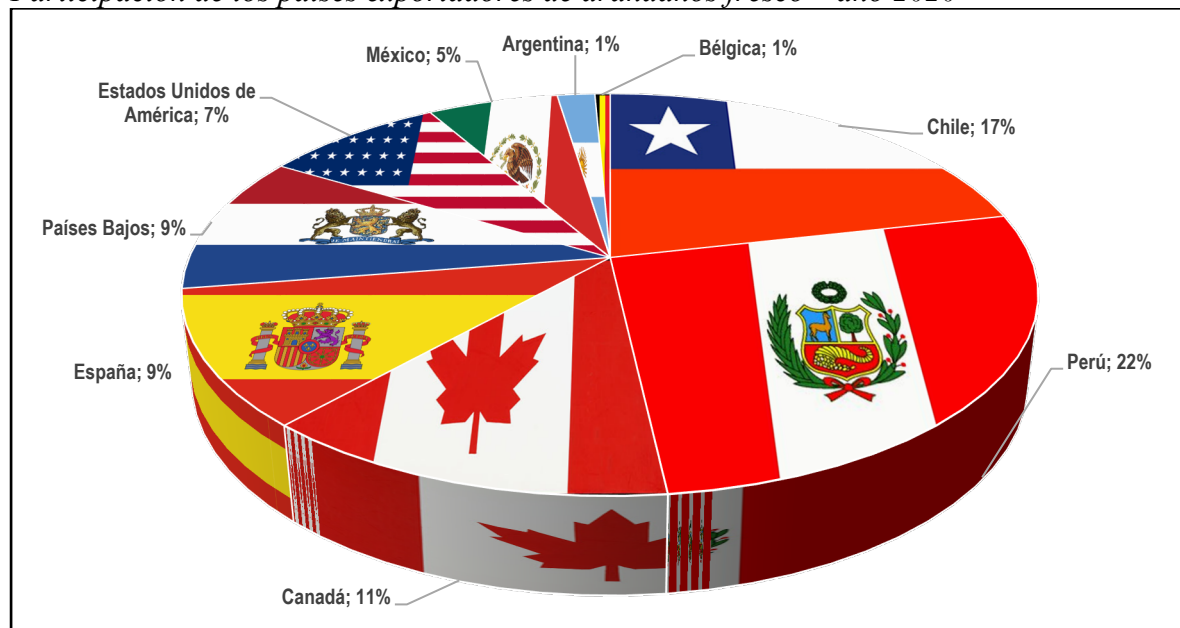
De las figuras 3 y 4, se concluye que el Perú ha sido capaz de lograr mejores precios en los mercados internacionales, es decir, a pesar de vender menos toneladas hasta el año 2019, ha logrado mayores ingresos, siendo más notorio para el año 2020. Esta situación se explica por el precio promedio que obtiene por kilogramo, así, el arándano peruano en los últimos 2 años alcanza un precio promedio de US\$ 7.08 frente a los US\$ 4.12 del chileno. En ese sentido, es importante recoger también lo expresado por red agrícola (2020) que publicó un artículo en abril del presente año sobre la expansión de las exportaciones y el liderazgo mundial del arándano peruano, en donde manifiesta que la mayor cantidad ofertada por parte del Perú afectó los precios del arándano chileno, que se vio afectado por una baja de 7%

Asimismo, en el Perú, existe una ventaja comparativa, debido a la diversidad de climas y microclimas existentes, ello permite tener una producción de arándanos todo el año, no obstante, el mayor volumen de producción se alcanza en el periodo de setiembre a noviembre de cada año, pero se está observando destacados niveles de producción en los meses siguientes hasta enero del año siguiente. Esta situación en particular, estaría reflejándonos una producción estacional que está dirigida principalmente al mercado europeo y norteamericano, aunque se tiene que competir con países como Argentina, Uruguay, incluso Nueva Zelanda (MINAGRI, 2016, p. 12).

En la figura 5, se presentan los resultados del 2020, año especialmente favorable para el Perú, que, de no ser relevante en el año 2014, ahora ocupa el primer lugar en volúmenes exportados de arándanos, con un 22% del total del mercado internacional. Asimismo, se observa los porcentajes de participación, respecto a los volúmenes totales exportados de arándanos, que se produjeron en el año 2020. El Perú ocupaba el 1er lugar desplazando a Chile al segundo lugar, país que se ubicaba primero hasta el año 2019, reflejando para el año 2020 el 17% de participación.

Figura 5

Participación de los países exportadores de arándanos fresco – año 2020



Fuente: Trade Map (2021).

Elaboración: Propia.

2.5.2. Importaciones mundiales de arándanos

Respecto a las importaciones de arándanos, en la tabla siguiente se presentan a los países que consumen en mayor medida este producto. Destaca Estados Unidos de América como el principal importador, logrando una cifra de US\$ 1'362,161,000 superando ampliamente al segundo importador, que es Países Bajos, con US\$ 523,261,000. No obstante, es oportuno precisar que de acuerdo a Censur (2020) el número de habitantes

de los Estados Unidos es de 330'139,907, mientras que los Países Bajos, según Datos Macro (2020) su población es de 17'407,585 habitantes. Por lo tanto, la proporción de volumen importado respecto al número de habitantes, es mayor en los Países Bajos. Cabe destacar el especial crecimiento de las importaciones hechas por los Países Bajos, que de importar US\$ 46'565,000 en el 2010, pasaron a importar en el 2019 US\$ 523'261,000 observándose un crecimiento de 1123%, es decir se multiplicó en más de 11 veces su valor registrado hace 10 años, constituyéndose así en el país que mayor crecimiento registró.

De los países que importan arándanos, los más resaltantes son mostrados en la Tabla 3, once pertenecen la Unión Europea. Si se considera la suma de las importaciones de estos países, se alcanza la cifra de US\$ 1,903, 414,000 logrando superar a los US\$ 1,362,161,000 de los Estados Unidos.

De otro lado, es clara la tendencia creciente por la importación de este producto. Así en el 2010 los países que importaban en general pasaron de US\$ 986,229,000 a US\$ 4,010,185,000 en el 2019, es decir se multiplicaron por 4 en un periodo de 10 años.

A continuación, se analiza la importación de este fruto agrícola en los 11 últimos años.

Tabla 4

Arándanos: Valor importado total por países - 2010-2020 (Miles de US\$)

Importadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	986,229	1,197,153	1,379,160	1,564,021	1,803,734	1,994,251	2,544,106	2,737,489	3,422,778	3,939,498	4,330,275
Unión Europea	145,053	206,417	231,525	300,821	407,340	453,570	795,305	932,328	1,178,705	1,311,454	1,113,733
Estados Unidos	454,006	501,562	573,522	610,330	675,748	796,378	982,893	969,199	1,247,218	1,362,161	1,371,286
Países Bajos	46,565	71,715	78,703	100,218	160,448	168,831	220,772	246,398	310,312	448,658	556,119
Reino Unido	130,723	164,338	180,986	181,941	197,441	220,724	338,568	337,787	373,022	390,971	436,617
Alemania	42,328	55,039	68,473	90,237	109,143	127,135	168,091	215,245	309,874	370,390	382,900
Canadá	147,731	186,532	198,002	201,565	186,032	167,687	189,485	186,861	221,459	254,801	245,508

China	68	297	5,343	16,914	40,812	68,586	78,425	103,381	122,024	175,398	184,212
España	7,277	7,904	10,026	20,738	36,532	47,148	62,503	93,900	128,098	127,587	179,647
Hong Kong, China	10,966	15,463	19,110	21,485	29,854	26,925	49,746	50,664	73,199	86,112	112,002
Francia	12,760	20,757	24,054	20,631	20,939	28,166	40,642	50,484	62,131	68,681	67,832
Polonia	3,738	7,653	5,129	8,295	9,805	12,499	19,289	28,548	45,055	66,924	91,709
Bélgica	11,055	16,189	20,388	27,631	32,685	31,782	40,389	45,601	51,648	51,608	58,798
Suiza	8,215	11,981	14,707	22,067	29,835	35,911	47,145	47,801	52,127	49,526	60,048
Austria	7,718	8,692	7,083	13,721	15,942	14,449	22,929	32,483	41,053	46,205	51,730
Noruega	8,359	15,140	29,599	55,014	48,725	37,540	44,577	52,986	48,166	45,324	47,763
Italia	13,612	18,468	17,669	19,350	21,846	23,560	26,634	34,112	46,026	42,020	43,301
Otros países	81,108	95,423	126,366	153,884	187,947	186,930	212,018	242,039	291,366	353,132	440,803

Fuente: Trade Map (2021).

Elaboración: Propia.

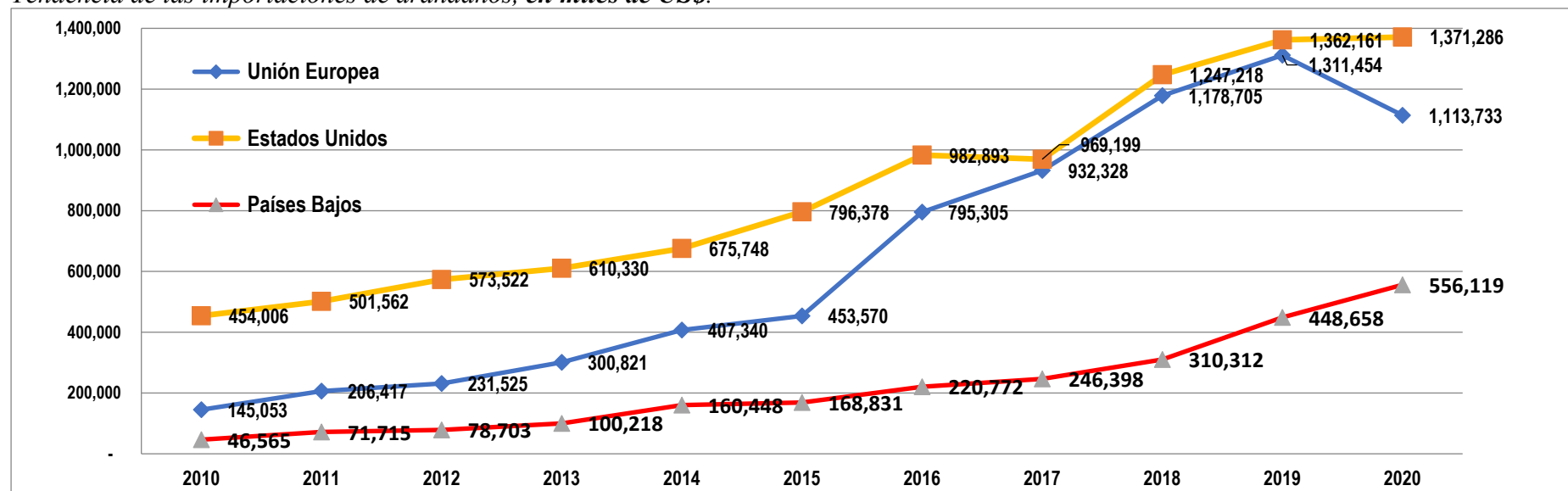
2.5.3. Análisis de las importaciones y producción con énfasis en la Unión Europea

Respecto a lo importado en los últimos 11 años, en dólares americanos, se aprecia claramente que los principales países importadores de la Unión Europea, como son Países Bajos, Alemania, Francia, España, han comprado una importante cantidad de este producto agrícola, apreciándose que cada año se cierra la brecha con el monto importado de arándanos por los Estados Unidos de América, alcanzando US\$1,113,733,000 para el año 2020, no obstante, también en este año las cifras para la Unión Europea registró un bajón debido a la salida de Reino Unido a partir de ese año (*brexít*⁴). Hasta el 2019 las cifras de la Unión Europea han ido en una línea ascendente a lo largo del periodo.

Figura 6

⁴ Es importante indicar que Reino Unido a partir de las 00:00 horas del 31 de enero de 2020 dejó de formar parte de la Unión Europea. La salida del Reino Unido de la Unión Europea, se conoce como *brexít*, fue un proceso político que consiguió el abandono por parte del Reino Unido de su condición de Estado miembro de la Unión Europea. Tras un referéndum celebrado el 23 de junio de 2016. Por tercera y última vez, el plazo se extendió hasta el 31 de enero de 2020. Pasada esa fecha, a las 00:00 horas del viernes 31 de enero, Reino Unido abandonó de forma automática la Unión Europea a las 23:00 horas (hora británica) de ese día. Visitar: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_es#tab-0-1

Tendencia de las importaciones de arándanos, en miles de US\$.



Nota: Se ha considerado en este análisis, a todos los países integrantes de la Unión Europea, comparándolo con Estados Unidos y teniendo a Países Bajos como referencia.

Fuente: Trade Map (2021)

Elaboración: Propia.

Si bien se ha presentado en las páginas previas a los principales exportadores, no necesariamente son aquellos quienes más producen. En la Tabla 4, se presenta la lista de los países que mayor nivel de producción de arándanos registran, Estados Unidos y Canadá, la lideran, es decir tienen un alto nivel de consumo, ya que además de ser los principales productores, también se ubican entre los principales importadores. Chile y Perú se ubicaron en el tercer y cuarto puesto en producción, respectivamente en el año 2019.

Tabla 5

Principales productores de arándanos en el mundo (2018/2019)

País	Producción (toneladas)	Producción por persona (Kg.)	Superficie (Hectárea)
Estados Unidos de América	269,257	0,821	37,555
Canadá	178,745	4,803	54,535
Chile	110,576	N/A	18,374
Perú	94,805	N/A	10,963
México	29,067	0,233	2,946
Argentina	18,000	N/A	2,800
Polonia	14,721	0,383	5,039
Alemania	10,71	0,129	2,714
Francia	9,352	0,139	2,483
Países Bajos	7,919	0,459	775
Portugal	6,572	0,639	N/A
España	6,412	0,137	N/A
Australia	3,47	0,139	913
Rusia	3,292	0,022	667
Nueva Zelanda	3,166	0,646	646
Rumanía	2,057	0,105	306
Italia	1,683	0,028	174
Ucrania	1,26	0,03	400
Uzbekistán	701	0,021	99
Suiza	416	0,049	84
Letonia	267	0,139	185
Bulgaria	99	0,014	13
Lituania	90	0,032	76
Marruecos	61	0,002	13
Suecia	60	0,006	20
Dinamarca	40	0,007	60

Fuente: Atlas Big (2018-2020), Agencia Agraria de Noticias (2019), Diario Gestión (2019)

Elaboración: Propia

Se aprecia que anualmente a nivel mundial se producen más de 550,000 toneladas de arándanos, siendo los Estados Unidos y Canadá los más grandes productores, con el 80% del total.

2.6. Tendencias de las exportaciones peruanas de arándanos

Las exportaciones de este fruto en el país son aún muy nuevas, así, de las cosechas iniciales efectuadas en el 2010 se exportaron un volumen de 6,4 toneladas, manteniéndose así en el 2011 y 2012. El incremento se origina en el año 2013, cuando se exporta 1 489 toneladas, cifra que significa crecimiento de 3 350% en relación al año anterior. Esta cantidad exportada en valor significó US\$ 16,3 millones, con un notorio 3 697% de crecimiento. Para el 2014, se produce otro incremento en las exportaciones, en un 76% registrando 2 625 toneladas, significando un valor de US\$ 27,8 millones. En el 2015 se experimentó un gran incremento de los volúmenes exportados, en 289% significando 10 210 toneladas, significando un monto récord de US\$ 95,8 millones, representando una variación de +244% con relación al año 2014. (Minagri, 2016, p. 25).

Por su parte la asociación de exportadores de Perú – ADEX, comunicó que las exportaciones peruanas de arándanos en el año 2019 presentaron un aumento del 50%, respecto al año 2018, significando una cifra total de US\$ 844 millones, este escenario habría posicionado a la categoría como la segunda exportación más relevante del subsector agroindustrial del Perú.

En esta data histórica mostrada en la Tabla 6 se puede notar que el mercado de la Unión Europea ocupa el segundo lugar de destino de las exportaciones del arándano peruano, después de Estados Unidos, ello ha sucedido desde inicios de las exportaciones.

Tabla 6

Histórico de las exportaciones de arándanos peruanos al mundo (En toneladas)

País de destino (Partida 0810400000)	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	27,240	43,039	72,583	122,449	162,174
Estados Unidos de América	14,975	19,113	38,821	69,198	86,440
Países Bajos	6,634	11,334	15,253	27,507	43,406
Reino Unido	3,389	4,703	7,127	9,612	10,702
España	339	581	2,268	1,073	1,143
Bélgica	19	90	59	160	843
Singapur	192	171	111	171	431
Tailandia	63	110	150	198	278
Alemania	167	77	297	53	64
Irlanda	6	1		1	57
Unión Europea	10,609	16,822	25,056	38,433	45,522

Nota: Entre los países de la Unión Europea a donde el Perú exportó y sigue exportando arándanos, principalmente destacan Países Bajos, Reino Unido y España.

Fuente: Trade Map (2021).

Elaboración: Propia.

En la Tabla 7 se presenta las exportaciones de arándanos peruanos por países, medidas en valores F.O.B en miles de dólares americanos, en este escenario, destacan Estados Unidos con US\$ 285 millones, le sigue los Países Bajos con US\$, 122 millones, lo cual representa el 22,6% del total.

Tabla 7

PERÚ: Exportación de arándanos por país de destino, 2018
(Valor FOB en miles de US \$)

PAÍS DESTINO			2018
			TOTAL
TOTAL GENERAL			545,056.0
PAÍS	Sub partida	Producto	US\$
Estados Unidos			285,019.0
Países Bajos			121,780.0
Reino Unido			55,451.0
China			32,789.0
España			21,060.0
Canadá	0810400000	Arándanos frescos	13,860.0
Hong Kong			11,337.0
Alemania			2,605.0
Tailandia			1,155.0
Otros países*			3,048.0

Nota: * En otros países, destacan Bélgica, Singapur, Costa Rica, Malasia, Italia, Brasil.

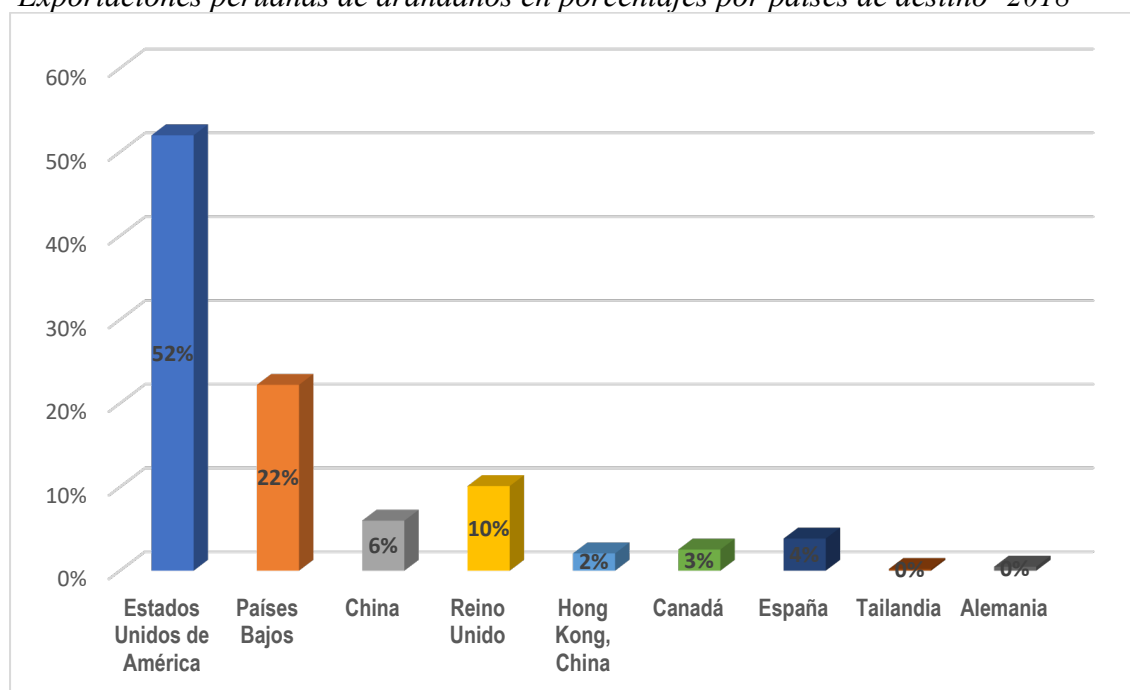
Fuente: SUNAT (2020) -Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera

Elaboración: Propia

En la siguiente figura se presenta los porcentajes de participación por país, de las exportaciones peruanas de arándanos del año 2018. Apreciamos que el primer lo lidera Estados Unidos, con más de la mitad del total, y en el segundo lugar figura los países Bajos, concretamente Holanda, con un importante 22% como segundo destino de nuestra producción anual de este producto agrícola. Además, podríamos decir que el tercer y quinto lugar les pertenece a países miembros de la Unión Europea, como Reino Unido y España, respectivamente.

Figura 7

Exportaciones peruanas de arándanos en porcentajes por países de destino- 2018



Fuente: SUNAT (2020) -Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera

Elaboración: Propia

En la Tabla 8, se presenta la exportación de arándanos desde Perú, durante el año 2019, por países de destino, y al igual que el año anterior, se visualiza que Estados Unidos es el primer destino de las exportaciones peruanas de arándanos, en relación con el volumen total exportado, esta cifra alcanzó un 56.79%, para este año también sigue apareciendo Holanda como el segundo lugar de destino, con un importante 22.30% muy cercano al porcentaje exportado en el 2018. Además, se reafirma que los países que les siguen a los 2 líderes, en el tercer y quinto lugar, pertenecen a la Unión Europea, como son Reino Unido y España, respectivamente.

Tabla 8

PERÚ: Exportación de arándanos por país de destino, 2019
(Valor FOB en miles de US \$)

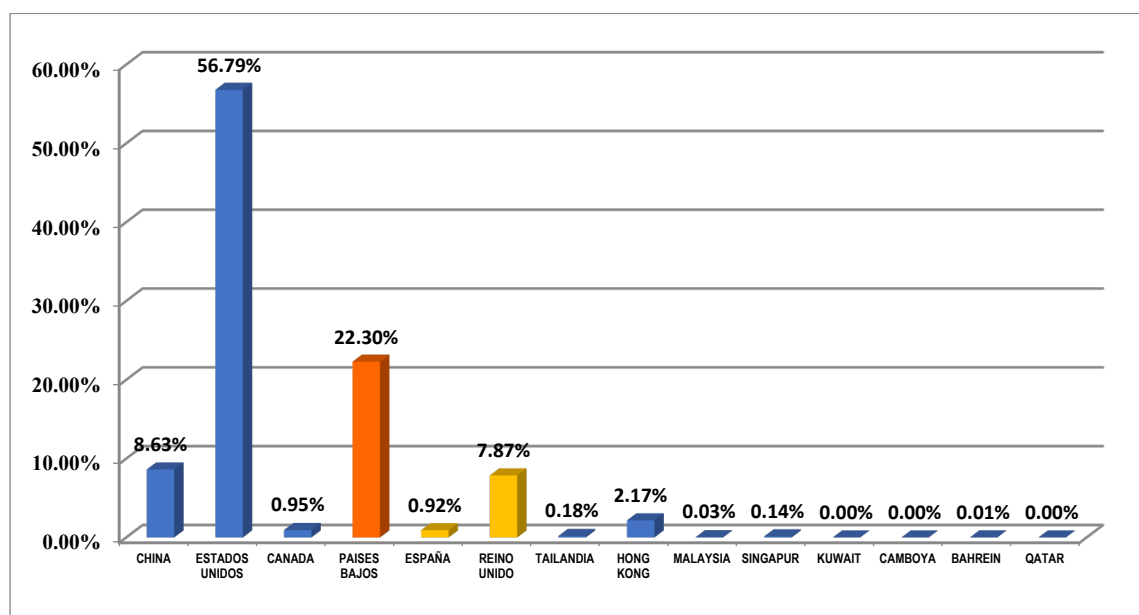
PAÍS DESTINO / SUBPARTIDA NACIONAL			TOTAL
TOTAL GENERAL			817,042.6
PAÍS	Sub partida	Producto	
Estados Unidos			464,036.6
Países Bajos			182,187.7
China	0810400000	Arándanos frescos	70,494.2
Reino Unido			64,289.7
Hong Kong			17,731.4
Canadá			7,722.6
España			7,532.1
Tailandia			1,502.3
Singapur			1,140.1
Malaysia			282.5
Otros países			132.2

Fuente: SUNAT (2020) -Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera

Elaboración: Propia

Figura 8

Exportaciones peruanas de arándanos en porcentajes por países de destino- 2019



Fuente: SUNAT (2020)

Elaboración: Propia

Podemos apreciar en la Tabla y Figura 9, que se presentan a continuación, que, en lo que va del año 2020, y pese a la difícil situación por la que el mundo entero está atravesando a causa de la Covid-19, el Perú ha seguido exportando, y en ese contexto los países que siguen figurando en los 2 primeros lugares, incluso con mejoras en los márgenes y porcentajes de

exportación en relación al total, siguen siendo Estados Unidos y Holanda, les sigue el Reino Unido al igual que los años anteriores en la tercera ubicación. Claro está, que a fin de año el país aspira a seguir en esta tendencia de aumentar los volúmenes de exportación de este producto agrícola a los diversos países compradores de arándano peruano en el mundo.

Tabla 9

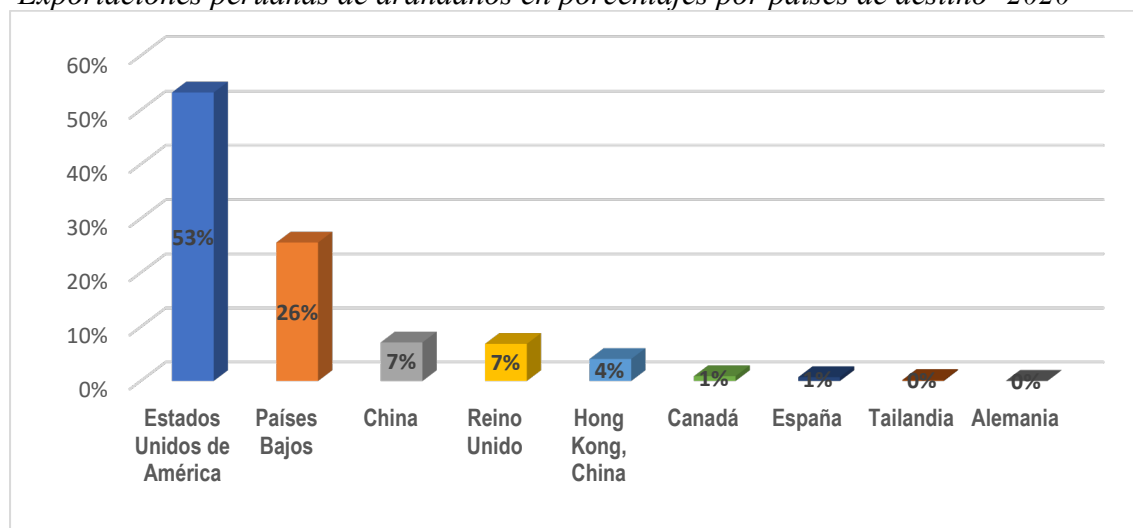
PERÚ: Exportación de arándanos por país de destino, 2020
(Valor FOB en miles de US \$)

PAÍS DESTINO / SUBPARTIDA NACIONAL			TOTAL
TOTAL GENERAL			1,002,975
PAÍS	Sub partida	producto	
Estados Unidos			533,834.0
Países Bajos			256,580.0
China			71,452.0
Reino unido	0810400000	Arándanos frescos	68,872.0
Hong Kong			40,791.0
Canadá			8,974.0
España			7,156.0
Bélgica			4,138.0
Otros países			11,178.0

Fuente: SUNAT (2020) -Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera
Elaboración: Propia

Figura 9

Exportaciones peruanas de arándanos en porcentajes por países de destino- 2020



Fuente: SUNAT (2020)
Elaboración: Propia

Es importante también recalcar que en lo que va del presente año, solo 7 son los países que han comprado este producto, siendo los principales ausentes China y España. Por otro lado,

a opinión de la Asociación de Productores de Arándanos del Perú (Pro Arándanos), en su artículo sobre exportaciones de este fruto de julio 2020, a pesar de las adversidades que se venían mostrando a raíz de la Covid-19, las empresas exportadoras se están readaptando y actualizando para seguir exportando este fruto que tiene un enorme potencial de crecimiento (Portal frutícola, 17 julio 2020).

De las tablas anteriores además se observan países que tienen una relevante participación en cuanto a los niveles de exportación e importación de arándanos en el mundo, como lo es Estados Unidos, Holanda y Reino Unido principalmente, éstos entrarán en nuestro análisis para elegir el mercado.

En ese sentido, y según Girón (2018) en cuanto a los criterios de selección del mercado objetivo, se pueden indicar que los mejores mercados para exportar se demuestran mediante un análisis de factores cualitativos y cuantitativos. Así tenemos:

Análisis cualitativo

En ese sentido Giron (2018) menciona que se toman en cuenta 4 factores, en donde se dan ponderaciones a cada país. Estos factores tienen que ver con lo siguiente:

Factor 1 - **Preferencia en aranceles:** Tratados de Libre Comercio vigentes y otras preferencias en cuanto a aranceles que propician el comercio internacional entre los países.

Factor 2 –**Permisos para ingresar al mercado de destino:** Merecerá mayor puntuación aquellos países que tengan menor cantidad de requisitos de ingreso a sus mercados.

Factor 3 -**Información transparentada en el mercado:** se brinda una puntuación mayor a aquellos países que tengan un mayor acceso a la información sobre este fruto y donde se lleven a cabo esfuerzos por incrementar el consumo local.

Factor 4 – **Existencia de competidores peruanos:** Se evaluará la presencia de otras empresas exportadoras peruanas en el país de destino.

Factor 5 – **Estacionalidad o temporadas para cultivar:** Se evalúa el país por la oferta que presenta en cuanto a mayores meses de contra estación y se le asigna un peso más alto a ello, considerando es un factor relevante a tener en cuenta por la demanda de arándanos en esos periodos

En el factor 1 de preferencia arancelaria, se dan ponderaciones altas a los 3 países analizados ya que todos cuentan con un TLC vigente que facilita comercializar a cero aranceles. La tabla que sigue nos ayuda a comprender mejor este punto.

Tabla 10
Convenios Internacionales vigentes - aranceles

PAIS	CONVENIO INTERNACIONAL	FECHA DE VIGENCIA	APLICACION	ARANCEL BASE
EE.UU.	802 - ACUERDO DE PROMOCION COMERCIAL PERU - EE.UU.	01/01/2012 - 31/12/9999	Tratado Libre Comercio	25%
PAISES BAJOS	812 - ACUERDO COMERCIAL PERU - UNION EUROPEA	01/01/2018 - 31/12/9999	Tratado Libre Comercio	17%
REINO UNIDO	812 - ACUERDO COMERCIAL PERU - UNION EUROPEA	01/01/2018 - 31/12/9999	Tratado Libre Comercio	17%

Fuente: SUNAT (2020)⁵

Elaboración: Propia

De la tabla anterior se desprende que para los tres destinos existe tratados de libre comercio, lo cual es una ventaja respecto a aquellos destinos o países con los cuales el Perú no tiene ningún convenio internacional. No obstante, para los países europeos los aranceles base son menores en 8 puntos porcentuales respecto al país norteamericano.

Respecto a permisos para ingresar al mercado de destino, en el cual se toman en cuenta controles de inspección y normalización de los productos, el mercado norteamericano es relativamente más flexible respecto al europeo, sin embargo, se pueden cumplir con normalidad en ambos (Prom Perú, 2014).

Con relación a la información transparentada en el mercado, Norteamérica y Europa cuentan con una desarrollada inversión en promoción, organización de gremios y normalización de producción y consumo de arándanos (Girón, 2018, p.16).

⁵ <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIGcint?Partida=810400000>

Tabla 11*Análisis Cualitativo – Factores*

País	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Estados Unidos	TLC (Exento de pago de otros impuestos de embarque)	Controles fitosanitarios, Normas de etiquetado, acta de bioterrorismo.	Alta. USHBC y sedes alrededor del mundo.	Alrededor de 13 empresas nacionales vienen exportando.	Setiembre - marzo.
Reino Unido	TLC Unión Europea	Controles fitosanitarios, normas de etiquetado y comercialización.	Regular. Apoyo del Estado.	8 empresas nacionales vienen exportando.	Agosto - mayo.
Holanda	TLC Unión Europea	Controles fitosanitarios, normas de etiquetado y comercialización.	Regular. Apoyo del Estado.	Alrededor de 13 empresas nacionales vienen exportando.	Octubre - abril.

Fuente: SUNAT (2015)

Elaboración: Propia

En países como Estados Unidos y Holanda ya hay posición del arándano peruano, y son más de 20 las empresas que están en competencia en estos mercados.

Finalmente, en este análisis el factor de meses o épocas de contra estación, el que se considera más importante, demuestra que son los países de la Unión Europea los que reflejan más escasez de arándanos; esto se fortalece en las condiciones de clima de países nórdicos como Países Bajos, específicamente Holanda (Girón, 2018, p. 16).

Por esta razón, y en cuanto al análisis cualitativo, respeto a la Unión Europea, es que Holanda, obtendría mejor ponderación.

Análisis cuantitativo

De acuerdo a Girón (2018) se sigue la línea de lo analizado anteriormente, se establecen 5 factores cuantitativos que sustentan la selección de un mercado objetivo:

Factor 1: Precio Promedio: Aquí veremos la tendencia del precio por kg. para las exportaciones peruanas de arándanos a cada uno de los países que entran a nuestro análisis. Obtendrá más alta ponderación, el país que está comprando a un precio más alto.

Tabla 12*Precio FOB de Exportación de Arándano fresco convencional a Países Bajos 2020*

País de destino	Valor exportado (US\$)	Peso Neto (KG.)	Precio US\$/Kg.
Países Bajos	533,834,000	86,440,000	Entre 6.18 - 6.94

Fuente: TradeMap (2021) / cien.adexperu.org.pe

En esta tabla se observa que Países Bajos, específicamente Holanda pagó un precio en promedio superior, asimismo, el valor y la cantidad exportada son ampliamente superiores para este país respecto al Reino Unido, aunque por debajo de Estados Unidos.

Factor 2: **Demanda Potencial:** Se analiza la evolución y la variación del crecimiento de los volúmenes exportados de arándanos del Perú a los diferentes países, en toneladas y en dólares. Ver tablas 2, 3 y 4, donde se refleja la tendencia y exportaciones de arándano peruano en valores FOB de los últimos 3 años.

Factor 3: **Estabilidad económica del país y capacidad adquisitiva:** Se analiza la inflación y comportamiento de su producto bruto interno.

Tabla 13*Análisis de indicadores económicos y capacidad adquisitiva (en dólares y porcentaje de inflación)*

AÑO	Estados Unidos		Holanda		Reino Unido	
	Inflación (%)	PBI per cápita (US\$)	Inflación (%)	PBI per cápita (US\$)	Inflación (%)	PBI per cápita (US\$)
2015	0.12	57,207	0.64	44,293	1.13	43,315
2016	1.26	57,466	0.32	45,294	1.43	42,157

Fuente: World Bank (2017).

Respecto a la estabilidad económica, apreciamos que Holanda posee una tasa de inflación menor respecto a los otros 2 países y un PBI por persona mal alto en relación al otro país miembro de la Unión Europea que es Reino Unido.

F4: Consumo per cápita: Se estudió el consumo por habitante de arándanos en el país de destino. Este es uno de los factores más relevantes del análisis, ya que interviene en la determinación de la demanda del producto.

Tabla 14

Consumo per cápita de arándanos 2017 (en gramos / habitante)

País de destino	Consumo per cápita 2016
Estados Unidos	798.00
Holanda	1,262.00
Reino Unido	450.00

Fuente: Girón (2018).

Apreciamos en la tabla anterior que el consumo por persona es más alto en Holanda respecto a los otros 2 países de análisis, este es un factor muy importante ya que está alineado con la demanda del producto.

F5: Cercanía al mercado: Se evalúan los días que tarda en arribar el producto desde Perú a otros países.

Tabla 15

Tiempo de transporte marítimo desde puerto del Callao (en días)

País de destino	Tiempo en días
Estados Unidos	11 a 17 (Miami), 13 a 20 Nueva York
Reino Unido	25 a 43 (Liverpool), 27 a 44 (Londres)
Holanda	19 a 24 (Rotterdam)

Fuente: Hapag-Lloyd.com

Se aprecia en la tabla anterior que el tiempo en días para el transporte del arándano peruano es más reducido a Holanda respecto a Reino Unido.

Tabla 16*Principales mercados de exportación del arándano peruano.*

País	%Variación 2019-2018	%Participación 2019	F.O.B-2019 (miles US\$)
Estados Unidos	66%	57%	464,043.67
Países Bajos	49%	22%	182,187.73
China	111%	9%	70,494.20
Reino Unido	13%	8%	64,280.66
Hong Kong	53%	2%	17,731.38
Canadá	-45%	1%	7,722.60
España	-64%	1%	7,532.14
Tailandia	32%	0%	1,502.34
Singapur	62%	0%	1,140.12
Otros países	.-	0%	3787.64

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú

Elaboración: Propia

Podemos apreciar en la Tabla 16 que los principales mercados para la exportación de arándanos peruanos son Estados Unidos de América y Países Bajos los cuales muestran una participación de mercado en el año 2019 de 57% y 22% respectivamente.

Otros países de la Unión Europea que se constituyen en principales mercados para la exportación del arándano fresco peruano son el Reino Unido y España, con el 8% y el 1% de participación, respectivamente. No obstante, haber presentado, el mercado español, una variación negativa del 64% respecto al año 2018.

A continuación, en la tabla 17, se muestra la relación de 31 principales empresas que vienen exportando arándanos frescos desde Perú para diversos países del mundo, de las cuales se destacan a Camposol, Tal S.A. y Hortifruttal S.A.C.

Tabla 17*Principales empresas exportadoras de arándanos frescos en Perú*

Nº	EMPRESAS
1	CAMPOSOL S.A.
2	TAL S A
3	HORTIFRUTTAL S.A.C.
4	BLUEBERRIES PERU S.A.C.
5	HASS PERU S.A.
6	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR S.A.
7	INTIPA FLOWER EXPORT IMPORT S.A.C
8	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.
9	AGRICOLA LA VENTA S.A.C.
10	GREEN VEGETABLES Y FLOWERS S.A.C.
11	DANPER TRUJILLO S.A.C.
12	AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU SOCIE
13	FRESH RESULTS PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
14	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.
15	AGRICOLA NORSUR S.A.C
16	VISION'S S.A.C.
17	DAVE"S EXOTIC PERU S.A.C.
18	FUNDO RIO GRANDE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
19	AGROINDUSTRIAS TERRANOVA S.A.C.
20	CONSORCIO DEL VALLE S.A.C
21	FINCATRADICIONES S.A.C.
22	PHOENIX FOODS S.A.C.
23	INKA FRESH S.A.C.
24	VALLE Y PAMPA TRADING S.A.C.
25	PROCESOS AGROINDUSTRIALES S.A. PROAGRO
26	INCA FRUT S.A.
27	ATHOS SOCIEDAD ANONIMA
28	AGRICOLA ISABEL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
29	SOBIFRUIT S.A.C.
30	PROBERRIES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
31	INCAVO S.A.C.

Fuente: MINAGRI (2016)

Elaboración: Propia

Como conclusión del análisis cuantitativo, se destaca que el precio que paga Países Bajos por kilogramo exportado de arándanos de Perú asciende a US\$ 6.62, ligeramente superior a Reino Unido y en 6 puntos a Estados Unidos, durante el año 2019. Asimismo, respecto a la demanda de arándanos, los Estados Unidos presentaron una cifra que asciende a US\$ 1, 362, 161,000, le siguen los Países Bajos que ocupa el segundo lugar de importaciones del arándano peruano con US\$ 523,261,000, no obstante, el consumo per cápita en este país es de 1,262 gramos por habitante, frente a 798 gramos por habitante de los Estados Unidos.

En cuanto a la estabilidad económica, Holanda también muestra un mejor comportamiento respecto a Estados Unidos con 1.26% y Reino Unido 1.43%. Asimismo, en cuanto al PBI per cápita, Holanda presenta una mayor cantidad, alcanzado los US\$ 45,294, superando a Reino Unido en US\$ 3137. De igual manera en este análisis, se desprende que el consumo de arándanos por persona en Holanda es 1,262, frente a los 798 en Estados Unidos y 450 en Reino Unido, en gramos. Otro aspecto analizado es el tiempo de transporte, el cual también favorece a Holanda, dado que desde el puerto del Callao a Holanda demanda de 19 a 24 días, en tanto que a Reino Unido (Londres) puede tardar hasta 44 días.

2.7. Exportaciones de arándanos a nivel de La Libertad

Según el MINAGRI (2016) en cuanto a la producción nacional por regiones, cabe precisar que la mayor parte de ésta se encuentra concentrada en la región La Libertad, que representa aproximadamente un 90% del total producido y exportado por el país, le siguen con volúmenes poco significativos Ancash, Arequipa, Cajamarca, Ica, Lima y Lambayeque.

A continuación, se muestran las tablas con datos estadísticos de las exportaciones de arándanos a nivel de la Región La Libertad, comprende el periodo desde el año 2012 al 2019. Es notorio el incremento no solo de toneladas de arándanos exportados, sino, además, el número de empresas que lo vienen haciendo, así se pasó de tener 2 empresas en el año 2012 a 20 en el 2018, manteniéndose como líder de este grupo y a lo largo del periodo analizado, a excepción del año 2014, la empresa Camposol S.A. la cual empezó exportando 15 toneladas y actualmente envía al mercado internacional más de 24 mil toneladas de este producto agrícola.

Tabla 18*La Libertad: Exportación de arándanos por empresa (2012 – 2018)- Toneladas.*

N°	Empresa	TOTALES						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 ^{2/}
1	Camposol S.A.	15	769	975	4349	9813	13270	24,319.22
2	Hortifrut - Perú S.A.C.							9,819.51
3	Hortifrut - Tal S.A.C.			72	1060	4047	6368	8,661.57
4	Hass Perú S.A.				198	889	2488	2,795.27
5	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.					204	517	1,573.32
6	Agroberries Perú S.A.C.						649	2,441.04
7	Tal S.A.	0	554	1360	3925	7021	10437	3,017.42
8	Blueberries Perú S.A.C.			7	197		1625	2,147.34
9	Danper Trujillo S.A.C.				30	69	116	1,305.32
10	Dave's Exotic Perú S.A.C.				6			
11	Fresh Results Perú S.A.C				6			
12	Intipa Flower Export Import S.A.C			1				
13	Agualima S.A.C.						109	626.86
14	Gourmet Blueberries Perú S.A.C.							192.17
15	Frusan Agro S.A.C.					108		
16	Agroinversiones Valle y Pampa Perú S.A.					73	76	42.52
17	Best Berries Perú S.A.C						6	28.09
18	Vison's S.A.C.				1			9.79
19	Giddings Berries Perú S.A.C.					5	3	10.44
20	Morava S.A.C.							8.36
21	Agrícola Santa Azul S.A.C					1		
22	Camet Trading S.A.C.							3.96
23	Berry Way Service Perú S.A.C.							4.48
24	Sol y Pampa S.A.C.						1	0.39
25	Sociedad Agrícola Virú S.A.							0
Total La Libertad		15.00	1,323.00	2,415.00	9,772.00	22,230.00	35,665.00	57,007.07
Total nacional		48.00	1,429.00	2,625.00	10,353.00	27,915.00	43,007.00	73,776.00
Variación porcentual respecto al año anterior			8720%	83%	305%	127%	60%	238%

1/ Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium.

2/ Cifras preliminares.

Fuente: SUNAT.

Elaboración: Banco Central de Reserva - Sucursal Trujillo.

Cómo podemos apreciar en la tabla 18 y en forma resumida en la tabla 19, el número de empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad, para el periodo 2012 -2018, ha ido experimentado un incremento en cada año, así como el incremento de mayores volúmenes de venta, apareciendo así, cada año un mayor número de empresas, así tenemos que de 2 empresas en el año 2012 que exportaban arándanos, se llegó a 25 empresas en el 2018, y respecto a la variación porcentual de toneladas de exportación del año 2012 al 2013 hubo una significativa expansión de los volúmenes exportados, pasando de enviar 15 toneladas métricas a 1,323 toneladas, lo que significó un incremento del orden del 8720%, asimismo, del año 2017 al 2018 las exportaciones de arándanos en La Libertad han aumentado en 238%.

Tabla 19

Resumen de las exportaciones de arándanos en La Libertad por número de empresas y año

AÑO	NÚMERO DE EMPRESAS
2012	2
2013	2
2014	6
2015	9
2016	11
2017	14
2018	20

Fuente: BCRP-Sucursal Trujillo (2020).

Elaboración: Propia.

Al finalizar febrero 2020, se registró una disminución de las exportaciones de productos no tradicionales, ello explicado por las bajas ventas de productos agropecuarios (-16,3 por ciento), especialmente, por las menores exportaciones de arándanos (-60,8 por ciento). El producto más exportado a Países Bajos fueron los arándanos. (BCRP – La Libertad: Síntesis de actividad económica a febrero 2020).

Se puede concluir de lo analizado en este capítulo lo siguiente:

El arándano se conoce por primera vez en el año 2008 en el país. *Biloxi* es la variedad de arándano que más se siembra en el Perú.

El ciclo productivo del arándano comprende principalmente la adquisición de plantones, preparación y acondicionamiento del terreno, plantación de los frutales, la cosecha, y postcosecha. Se deben tener en cuenta factores de clima, suelo, riego, transporte y enfriamiento.

En relación al objetivo específico 1, y de acuerdo al análisis del mercado externo, se puede establecer que a pesar que este fruto se conoce recientemente, ha experimentado un enorme crecimiento a nivel mundial y se sostiene a lo largo de los últimos 10 años una tendencia creciente, sobre todo para Perú, que ha mostrado variaciones porcentuales positivas muy altas en sus volúmenes de exportación, año a año, teniendo su despegue a partir del año 2013, que pasó de exportar 6 toneladas y ser uno de los últimos países en volúmenes de exportación, a 122,449 toneladas en el año 2019.

Actualmente los cinco países que más exportan arándanos en el mundo, medido en toneladas exportadas en el año 2019 son: Chile (138,372), Perú (122,449), Canadá (75,932) España (68,479), Países Bajos (65,480), y Estados Unidos de América (56,899).

Los países que más importan arándanos en el mundo, medido en valores expresados en US\$ en el año 2019 son: son Estados Unidos (1'362,161), Países Bajos (523,262), Reino Unido (391,027), Alemania (366,748) y Canadá (254,801).

Los países que tienen la mayor producción de arándanos a nivel mundial, en términos de toneladas en la campaña 2018/2019 son, Estados Unidos (269,257), Canadá (178,745), Chile (110,576), Perú (94,805) y México (29,067).

Después de Canadá y Estados Unidos, son los países de la Unión Europea los que más consumen arándanos, siendo los más destacados, Países Bajos y Alemania. Este crecimiento también ha ido de la mano con mayores superficies cultivadas expresadas en hectáreas durante la campaña de 2018/2019 en todo el mundo, así tenemos que Canadá presentó una superficie de 54,535, Estados Unidos 37,555, Alemania 2,714 y Países Bajos 775.

En relación al objetivo específico 2, se puede establecer que, la producción de arándanos en el Perú ha pasado de ser casi incipiente en el 2010 con sólo 6 toneladas destinadas a la exportación, lo cual significaron US\$ 32,000, a disputar el primer lugar de las exportaciones con 122,449 toneladas exportadas al 2019 que significó algo más de 800 millones de US\$, superada solo en ese periodo por Chile.

En cuanto a La Libertad, esta región es la que lidera las exportaciones de arándanos en el país, contribuyendo aproximadamente con el 78% del total exportado. Pasó de tener 2

empresas dedicadas a la exportación de este fruto en el 2012 a 20 en el 2018. Existen actualmente alrededor de 25 empresas exportadoras en La Libertad y alrededor de 31 a nivel nacional.

Dado lo expuesto y analizado en el presente capítulo, se puede decir que los Países Bajos constituye un país atractivo dentro de la Unión Europea para fines de exportación de los arándanos propuestos para producir en Cascas, La Libertad. Esto debido al mayor consumo per cápita, el crecimiento del consumo en más de 10 veces, en sólo 10 años, y con perspectivas de seguir creciendo en los años siguientes.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se hace una descripción del análisis que se ha efectuado para el mercado de Países Bajos, se especificará la ficha técnica del producto a exportar, el perfil del consumidor de Países Bajos, el análisis de la demanda real y proyectada, la evolución de la población y del consumo per-cápita, así como el análisis de la demanda histórica de arándanos en Países Bajos, asimismo, se realizará un análisis de la oferta real y proyectada de este país.

3.1. Análisis del mercado de Países Bajos.

Según el portal especializado Datasur (2019) en el mes de setiembre, las cosechas de arándanos en los Países Bajos, llega a su etapa final, considerándose que a partir de entonces la temporada de este producto agrícola llega a su fin en el año. A pesar, que actualmente en este país se recolectan importantes cantidades, algunas campañas sufren problemas en la calidad debido a factores climatológicos suscitados por el calor del mes de julio, mes en el cual este fruto está en pleno desarrollo.

Es importante considerar en este capítulo la descripción y detalle del fruto que se desea exportar, por tanto, se presenta a continuación la ficha técnica del arándano, en la cual, no solo resaltan el nombre científico, la densidad, productividad que se espera por planta en términos de kilogramos, periodos de alta producción en el país, que precisamente coinciden con la etapa de no producción en países de Europa, y que vienen aprovechándose de manera muy significativa, sino también, la partida arancelaria que este fruto agrícola tiene y sus propiedades principales en el terreno de la salud, así como un dato muy importante a tener en cuenta si se considera exportarlo, que es la vida útil esperada en días, ya que de ello dependerá, entre otros factores, la cadena de frío que se utilice a fin de garantizar que llegue a su destino de la manera más óptima posible, conservando la calidad del mismo. También destacan como datos en esta ficha, la variedad más producida en el Perú y las características organolépticas, que principalmente describen el peso, color y sabor.

3.2. Ficha técnica del producto

Tabla 20

Ficha técnica del arándano

Ficha técnica del arándano fresco	
Producto	Arándanos frescos
Nombre científico	<i>Vaccinium Ericaceae</i>
Partida arancelaria	0810.40.0028 - Arándanos, cultivados, frescos
Definición del producto	Arándanos frescos para consumo directo o procesamiento
Descripción del producto	Densidad de producción: 5 mil plantas por Ha Productividad esperada: 3-5 kg por planta Acidez: 2.85 - 3.49 pH Tamaño: 0.7 a 1.5 cm de diámetro con: 15 a 20 mm Periodos de alta producción: setiembre - noviembre Variedad más producida: Biloxi Peso: 0.5 a 4.0 De 20 a 100 semillas en su interior
Características organolépticas	Color: desde azul claro hasta negro, dependiendo de la maduración Sabor ligeramente ácido
Características microbiológicas	Composición: 86% de agua, 0.64% de grasas, 2.7% de fibra dietética, 0.18% de minerales. Azúcares: 7.3% (49% fructosa, 48% glucosa, 3% sacarosa). Tamaño: 0.7 a 1.5 cm de diámetro.
Propiedades medicinales	Ayuda a combatir problemas cardiovasculares, inmunológicos y tiene altos contenidos de antioxidantes
Vida útil esperada	14 y 28 días con almacenamiento en cámara frigorífica
Condiciones de conservación	Temperatura: -0.6 y 0°C Humedad relativa: 95%
Certificaciones de calidad	GLOBAL GAP (obligatorio para la exportación a Europa)
Empaque y presentación	Clamshells de plástico de 175g para el mercado de Estados Unidos y 100 g para mercados europeos

Fuente: Revista AgroNegocios (2014) / USDA (2020)

En esta ficha se aprecia las importantes ventajas y bondades que ofrece este fruto, lo cual constituye en un atractivo fuerte, si se piensa en emprender un negocio y considerando la creciente demanda que está presentando, sobre todo por Estados Unidos de América o países Europeos, como es el caso de Países Bajos, cuyos índices de demanda ha crecido de manera sustantiva en los últimos años, explicado entre otras causas también por la cultura de consumo que existe y por las propiedades medicinales que el fruto presenta, ya que ayuda a combatir problemas relacionados al corazón e inmunológicos, principalmente; además, de sus

propiedades antioxidantes que coadyuvan a la regeneración de los tejidos, los arándanos son ricos en vitamina C, que contribuye en la prevención de la desproporción de la el exceso de sudoración o los golpes de calor y sus propiedades constituyen una ventaja comparativa para la protección de nuestras células contra los daños que originan los radicales libres.

3.3. El consumidor

En esta parte se describen los potenciales clientes en el país de destino. Para ello analizamos su perfil, así tenemos:

Según Girón (2018) el consumidor de la Unión Europea, y específicamente de los Países Bajos va adquiriendo cada vez más mayor interés en consumir productos saludables, generando una mayor demanda de frutas y verduras frescas. En general, se observan estas tendencias en sus conductas de compra en el sector:

- ✓ Tienen un nivel de exigencia alto al momento de escoger un producto para su consumo.
- ✓ Consideran y les dan relevancia a los productos con etiquetado y certificaciones de salubridad, de acuerdo a certificaciones como las de GLOBAL GAP.
- ✓ Fuerte tendencia a consumo de productos orgánico.
- ✓ Consumen tres comidas diariamente, por lo general, ligeros y muy prácticos, no teniendo muchas diferencias entre éstas.
- ✓ Los estilos de vida en este país están originando el aumento del consumo de alimentos precocidos.
- ✓ Por lo general prefieren comer en sus domicilios.

3.4. Análisis de la demanda de Países Bajos

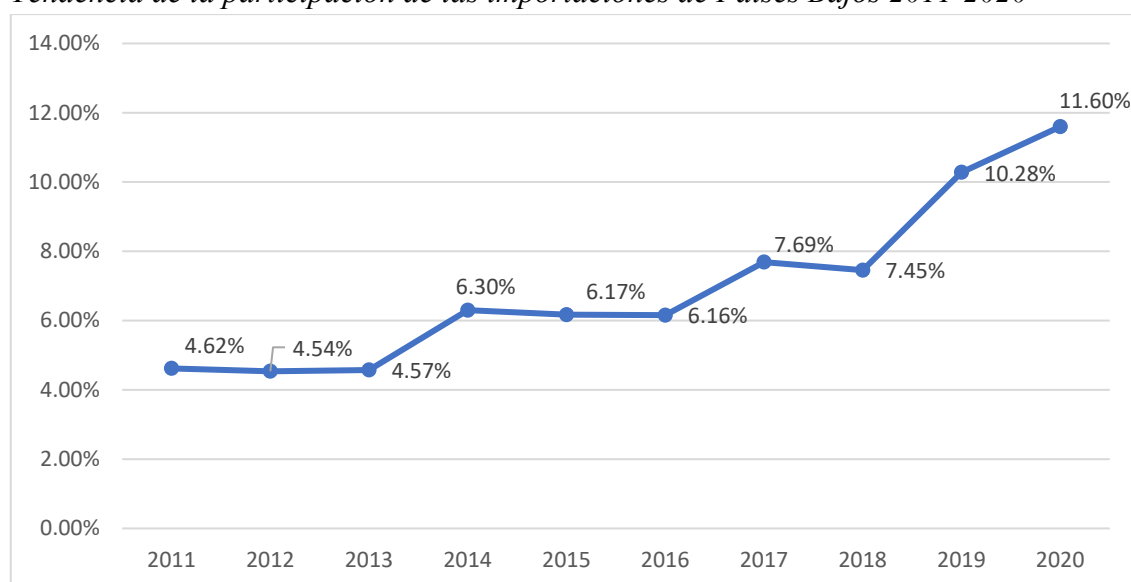
En esta parte se analiza y describen los indicadores del consumo de arándanos en los Países Bajos, haciendo una presentación de la demanda real hasta el año 2019 y a su vez, una proyección de la demanda hasta el año 2024

Tabla 21*Importaciones de arándano de Países Bajos y participación en la demanda global*

Importadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad importada, Toneladas										
Mundo	244,625	286,642	323,699	335,438	368,636	437,804	454,376	560,315	667,449	728,453
Países Bajos	11,300	13,002	14,805	21,135	22,746	26,958	34,935	41,764	68,612	84,191
Participación %	4.62%	4.54%	4.57%	6.30%	6.17%	6.16%	7.69%	7.45%	10.28%	11.60%

Fuente: TradeMap (2021)

Elaboración: Propia

Figura 10*Tendencia de la participación de las importaciones de Países Bajos 2011-2020*

Fuente: TradeMap (2021)

Elaboración: Propia

De la Figura 11 se desprende que la demanda real al año 2020 ha presentado una tendencia positiva, con 11,300 toneladas en el año 2011, representado un 4.62% del total importando a nivel mundial, a un 11.60% al 2020, con una cantidad demandada de 84,191 toneladas al año.

Un análisis importante para proyectar la demanda es considerar, entre otros aspectos, su economía, su deuda pública y deuda per cápita, así como su tasa de inflación y la proyección de la población, en ese sentido, a continuación, presentamos estos indicadores y como ha ido evolucionando la población en los Países Bajos, además, de cuál es su proyección al 2024.

Según Countrymeters (2020) los Países Bajos, actualmente tienen una población de 17.238.600 de personas, lo cual lo sitúa en el puesto 65 del ranking mundial, compuesta por 196 países, su densidad demográfica es de 419 habitantes por Km². Asimismo, su ciudad capital es Ámsterdam y su moneda el Euro, al pertenecer a la Unión Europea.

A su vez, Knoema (2020) establece que, en cuanto a su Economía, se ubica en el ranking 17 por su volumen de Producto Bruto Interno (PIB). Asimismo, su deuda país asciende a 394,630 millones de euros en el 2019, que representa el 48,6% de su PIB. Su deuda per cápita es de 22.670 € euros por habitante. En cuanto a su inflación, este país alcanzó una tasa de 2,4% a mayo del 2019. Asimismo, es importante considerar su producto bruto interno por persona, que en este caso asciende a US\$ 52,448 euros en el 2019. Presenta a su vez, un índice GINI de 28,5 al año 2017, y se ubica dentro del *ranking de facilidad para hacer negocios* en el puesto 42 a nivel mundial, lo que refleja que es un país en donde su población tiene un óptimo nivel de vida y adecuado poder adquisitivo, ubicándose en la ubicación 13 en este aspecto con relación a los 196 países.

Tabla 22
Evolución de la población de Países Bajos

AÑO	POBLACIÓN
2018	17,100,000
2019	17,190,000
2020	17,238,000
2021	17,430,000
2022	17,450,000
2023	17,500,000
2024	17,650,000
2025	17,850,000
2026	18,000,000

Fuente: Girón (2018) y Passport – Euromonitor (2020)

3.5. Análisis de la oferta de Países Bajos

Para llevar a cabo este análisis de la oferta de arándanos frescos, es importante tener presente las exportaciones, importaciones y producción local de los Países Bajos, se tomará en cuenta la data histórica y se obtendrá la oferta a través de la fórmula que sigue:

$$\text{Oferta} = \text{Importaciones} + \text{Producción} - \text{Exportaciones}$$

De acuerdo al portal especializado en información de comercio exterior Datasur (2019) en cuanto a precios que paga Países Bajos por el Kg. de arándanos, solo hubo una ligera disminución en el mes de julio del año 2019 respecto a la tendencia que se ha venido suscitando en los últimos 10 años, cuando se vendían en aproximadamente 4 euros, no obstante, a partir de esa fecha, el precio se ha incrementado ubicándose actualmente en alrededor de 5,50 euros, pudiendo llegar incluso a 6.60 euros dependiendo de las condiciones de mercado.

Tabla 23

Exportación peruana de arándanos a Países Bajos y participación respecto al total exportado a nivel mundial (en miles de dólares americanos).

Destino de la exportación peruana	Valores exportados de arándanos por el Perú (en miles de dólares americanos)										
	2015		2016		2017		2018		2019		2020
Mundo	95,804	148%	237,120	53%	361,613	52%	548,104	48%	809,619	24%	1,002,975
Países Bajos	26,764	105%	54,902	77%	97,043	25%	121,780	49%	182,023	41%	256,580
Participación de valor exportado a Países Bajos respecto al mundo	27.94%		23.15%		26.84%		22.22%		22.48%		25.58%

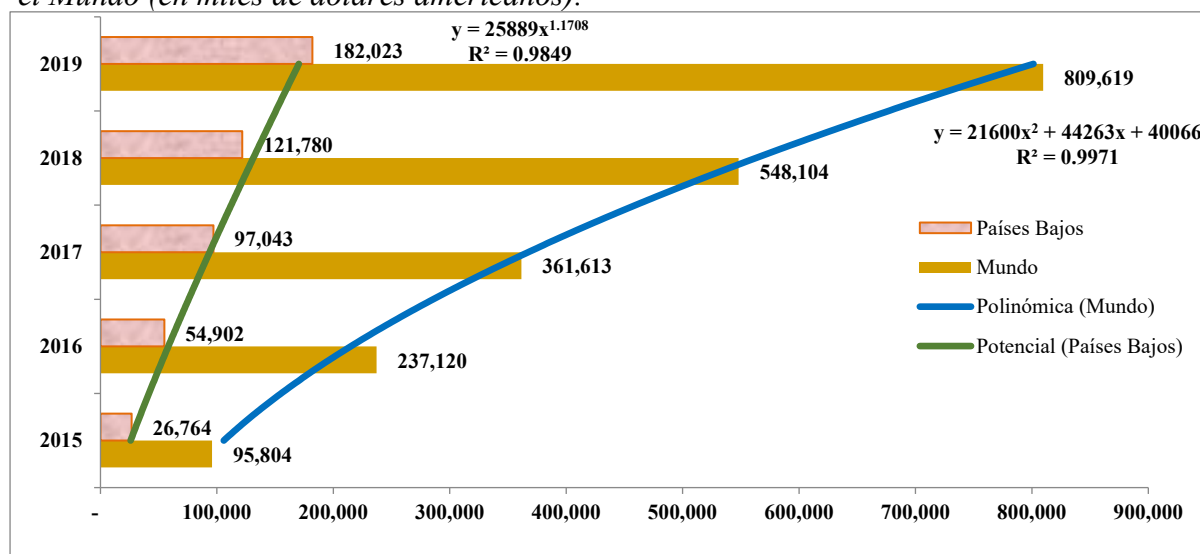
Fuente: TradeMap (2021)

Elaboración: Propia

Se aprecia en la Tabla 23 que las compras de arándanos frescos peruanos por parte de Países Bajo, ha ido en constante aumento en los últimos seis años, representando en promedio, el 24.7% de participación respecto al total de valores exportados por Perú a nivel global. Es muy notorio el aumento que se produjo del año 2015 al 2016, donde Países Bajos pasó de comprar al Perú US\$ 26,764 en el 2015 a US\$ 54,902 en el año 2016, ello significó un incremento porcentual del orden del 105%. Para el año 2017 se creció en 77% respecto al año anterior, donde Países Bajos adquiere al país US\$ 97,043,000 en este producto agrícola. En cuanto al crecimiento del 2019 respecto al 2018 éste representó el 49%, que está muy cercano al aumento producido a nivel mundial, 48%. En tanto para el 2020 el incremento porcentual significó un 41%, con una participación creciente de 25.58%. Como se observa, estos incrementos se tornan constantes en los últimos periodos analizados; aunque en menor medida, se sigue creciendo en los volúmenes y montos.

Figura 11

Tendencia de las exportaciones peruanas de arándanos a Países Bajos comparada con el Mundo (en miles de dólares americanos).



Fuente: TradeMap (2020)

Elaboración: Propia

En la Figura 11 se puede observar una línea de tendencia potencial, para el caso de los Países Bajos que se ajusta muy bien al conjunto de datos, con un coeficiente R^2 de 0,9929 es decir, muy cercano a la unidad. Es así, que se empleará la ecuación: $y = 25889X^{1.1708}$ para proyectar los datos de exportación de arándanos peruanos para los años 2020 al 2026 hacia Países Bajos. Por lo tanto, en esta parte se concluye que el mercado de Países Bajos ha mostrado constante y permanente tendencia creciente en los últimos años, y ello se sustenta con las web consultadas y sugeridas por el Sr Salvador Orrego representante de la Embajada de los Países Bajos como la TradeMap (ver correo de respuesta de la embajada en anexo 3), además, en la entrevista al representante de la empresa Hortifrut S.A. precisa la importante participación que va cobrando el arándano peruano en este mercado, en donde su participación se va acentuando cada año (Ver anexo 1).

Según Girón (2018) las formas más usadas para comercializar el arándano son:

- La venta de arándanos frescos al exterior (exportación), que en el caso de Perú se da a países de Europa, a Estados Unidos y China principalmente. En este proceso las empresas que cultivan y exportan, realizan las actividades de cosecha en sus fundos y son pesados en el campo, luego pasan a una planta de procesamiento y empaquetado del producto, ahí se lleva a cabo el proceso de poscosecha y packing, dejando listo el pallet para la exportación, el mismo que se traslada y se entrega en almacén del agente de aduanas que

el cliente contrató. Sin embargo, todo este proceso requiere de una gran inversión por hectárea (Salazar, 2020)⁶.

- Otra manera de comercialización lo constituye la venta a empresas llamadas “trading company” (empresas exportadoras que acopian pequeñas producciones para completar los requerimientos de sus clientes), para lo cual se puede hacer de manera directa o a través de un intermediario comercial que pueda apoyarnos en buscar adecuados clientes que tengan capacidad de pago contra entrega y conocida experiencia en exportaciones de arándanos a diversos países. Esta forma de comercializar arándanos frescos es recomendable para empresas que recientemente se han constituido y no cuentan con la experiencia en el mercado, ni con los suficientes equipos y maquinaria para completar satisfactoriamente con toda la cadena de frío, transporte, acceso a financiamientos altos, entre otros. Esta es la opción que se ha evaluado para nuestro negocio, debido a la inversión relativamente pequeña, al área del terreno y que se refuerza con lo recomendado por el Ing. Pérez y el Sr. Mosquera de las empresas Perú Broker y Danper Trujillo SAC, respectivamente.
- Asimismo, el arándano se comercializa para el mercado interno (se dirige a la venta en el mercado local), principalmente a cadenas de supermercados locales. Según J. Montes (2018) por lo general las empresas exportadoras tienen producción que no llegan a colocar al exterior, ya sea por retrasos, sobreproducción o porque no se llega a cumplir con los estándares de calidad que exigen los países de destino en la exportación,

En el siguiente capítulo se abordará el análisis interno del negocio, en el cual se analiza la situación actual del arándano en el país, las condiciones del terreno y la descripción de Cascas respecto a su geografía y condiciones climatológicas, las vías de accesibilidad al distrito, así como el proyecto de cultivo, las características del fundo, las tendencias de las ventas a Países Bajos y las ventajas comparativas y competitivas que éste presenta, tratando finalmente los factores claves de éxito. Incluimos, además, la opinión de especialistas agrarios de la zona de Cascas y a los Sres. Rullin Ulloa y Renzo Chambi de Hortifrut Perú SAC.

⁶ De acuerdo al documento: Elaboración de una pauta metodológica para la formulación y evaluación de planes de negocio del arándano, elaborado por Agroideas en setiembre 2019, por encargo del Ministerio de la Producción a través de Procompite, una inversión mínima considerando maquinaria, equipos de empaque, vehículos frigoríficos para garantizar la cadena de frío, infraestructura de oficina y almacenes, gastos aduaneros, licencias y autorización para exportar, entre otros asciende a US\$ 1,047,643.90. Asimismo, de acuerdo a Girón (2018) en su investigación para un plan de negocio de exportación de arándanos a Holanda, calculó que la inversión total incluyendo activos fijos, intangibles y capital de trabajo, asciende a alrededor de US\$ 900,000

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO DEL PLAN DE NEGOCIO

Este objetivo de este capítulo es identificar los aspectos internos del plan de negocio que faciliten la evaluación de la viabilidad del proyecto de la presente investigación. Es importante indicar, además, que el plan de negocio se basa en la producción de arándanos frescos en un área de terreno de 5 hectáreas en la localidad de Cascas. Para alcanzar ello se necesita una inversión inicial en el año cero, que abarque los gastos operativos y mantenimiento del cultivo durante el año uno, y que desde el año dos constituya un gasto de mantenimiento semejante a la producción.

Por ello, es importante hacer una evaluación de las ventajas comparativas y competitivas del plan de negocio en mérito a la realidad y coyuntura actual de la agricultura en el Perú, precisando las principales fortalezas y también debilidades respecto a las características, condiciones del escenario y contexto actual.

4.1. Situación Actual del arándano en el Perú

4.1.1. Tratamiento arancelario a las exportaciones peruanas

El arándano fresco se envía a países que tienen una importante demanda actualmente, a continuación, se muestra que, en todos esos mercados, en donde destacan Estados Unidos y principales países europeos la accesibilidad de este producto agrícola está libre de tasas arancelarias. En el caso de China, si está sujeto a un arancel base del 30%, con un periodo de cinco años, el Estado busca que para el 2025 se encontraría libre de los pagos arancelarios por comercio internacional (Red agrícola, 2020).

Tabla 24*Tratamiento arancelario de las exportaciones peruanas*

DESCRIPCIÓN	PAÍS	PARTIDA ARANCELARIA SOCIO	ARANCEL BASE	ARANCEL TLC
Arándanos rojos, mirlos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i>	ESTADOS UNIDOS	'0810400000	0	Libre
Arándanos rojos, mirlos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i>	UNIÓN EUROPEA	'081040		
Arándanos rojos (<i>V. visidaea</i>)	UNIÓN EUROPEA	'0810 40 10	Libre	Libre
Arándanos mirlos (<i>V. myrillus</i>)	UNIÓN EUROPEA	'0810 40 30	3.2.	Libre
Del <i>Vaccinium macrocarpon</i> y del <i>Vaccinium corymbosum</i>	UNIÓN EUROPEA	'0810 40 50	3.2.	Libre
Los demás.	UNIÓN EUROPEA	'0810 40 90	3.2.	Libre
Arándanos rojos, mirlos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i>	CHINA	'08104000	30% (5 años)	Libre
Arándanos rojos, mirlos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i>	SINGAPUR	'08104000	0	Libre
En su estado natural	CANADÁ	'0810 40 10	0	Libre
Otros	CANADÁ	'0810 40 10	0	
Arándanos rojos, mirlos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i>	COSTA RICA	'08104000	15	Libre
Arándanos rojos, mirlos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i>	SUIZA	'0810.4000	0	Libre

Fuente: Mincetur / DGPA-DEEIA

4.1.2. Estacionalidad de las exportaciones peruanas de arándanos

Perú cuenta con la ventaja geográfica y climatológica para cultivar y producir arándanos frescos a lo largo del año. No obstante, resulta poco favorable exportar en periodos donde los países que importan mayores volúmenes están cosechando este fruto, ya que pueden cubrir su demanda con esta producción interna, y con ello repercutir en un precio muy reducido.

Los países que más consumen este producto agrícola son Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, Polonia, entre otros; como ya se ha podido ver en capítulos anteriores, lugares donde

este fruto inclusive es originario y se reproduce de manera silvestre. Estos países constituyen las cadenas de producción de mayor peso en cuanto a comercialización y consumo. En la estación invernal estos países, sin embargo, dada condiciones, dejan de producir. Es así, que en esta época del año los países del hemisferio sur aprovechan para exportar sus volúmenes en escalas elevadas, hablamos de Perú, Chile, Argentina y Nueva Zelanda, principalmente (Díaz, 2017).

El Perú, exporta en volúmenes mínimos en el periodo de marzo a junio, teniendo su alza en volúmenes en el periodo comprendido de agosto a noviembre, por otro lado, es febrero, su mes de menor producción. Además, nuestro país ya le hace una fuerte competencia a Chile, país que por largos años ha tenido el liderazgo exportador en este producto agrícola; también frente a Argentina, Uruguay, Sudáfrica y Nueva Zelanda, en los mercados norteamericano, chino y europeo. Las principales empresas que han liderado las exportaciones nacionales de acuerdo con las tablas y figuras antes vistas son Talsa, Camposol y Hortifrutal S.A.C., ubicadas en La Libertad, que a su vez son de las más grandes empresas exportadoras de frutas y hortalizas. A estas se suman otras empresas medianas, también ubicadas principalmente en la zona norte del Perú (Girón, 2018).

Es importante mencionar que en todas las regiones se ve un crecimiento considerable en cuanto a volúmenes de exportaciones, pero se marca bien la participación de la región La Libertad con 79.251 toneladas exportadas en la última campaña, 66% del total despachado. (Proarándanos, 2021).

Según algunas opiniones publicadas de especialistas en la materia y expertos en desarrollo de negocios y ventas de Fall Creek Nursery, a través de sus redes sociales, hacen mención de la enorme ventaja que significa el poder generar exportaciones entre los meses de marzo y abril, a pesar de que sean cantidades más bajas. Asimismo, ratifican que actualmente el país posee una gran ventaja, por sus excepcionales condiciones climatológicas y de geografía, como para tener producción de este producto agrícola a lo largo de todo el año y en las 52 semanas. Sin embargo, para conseguir tal situación se deben potenciar y optimizar a la mayor tasa posible, los costos, pues allí reside su competencia a largo plazo. Por ello, se debe pensar a un mediano plazo, producir a lo largo de varios meses del año con el fin de hacer más rentable las inversiones.

De acuerdo al Ing. Renzo Chambi, representante de la empresa Hortifrut Perú S.A. (2021), Países Bajos es uno de sus destinos de exportación de arándanos y sin duda es un comprador importante, cuya demanda está en tendencia positiva y constante crecimiento. Este consumo cada vez más alto de productos beneficiosos para la salud debe ser aprovechado para incrementar los volúmenes de ventas.

4.1.3. Nivel tecnológico en la producción de arándanos en el Perú

La tecnología que se emplea para producir generalmente refleja la réplica de lo sucedido en Chile, es decir adoptar modelos y tecnología utilizados en ese país como buenas prácticas dentro del proceso para el cultivo de arándano fresco. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2016) algunas precisiones para tener en cuenta serían:

- Terreno: se utiliza un área cercada. Debiendo ser en lo posible plano o semiplano, lo cual se alinea con la opinión hecha por el Ing. Renzo Chambi de la empresa Hortifrut Perú SAC, quien manifestó en la entrevista realizada, que, entre las características del terreno, éste debe ser plano y no empinado con el fin de aprovechar correctamente el recurso hídrico y evitar erosiones de pendientes pronunciadas.
- Plantas: se utilizan plantas de la variedad Biloxi o Misty que según las estadísticas mostradas es la que el mercado más demanda, que deben prepararse en invernadero, mediante la técnica de propagación a través de estacas. De esta manera, disminuyen los costos de inversión en plantas.
- Riego: se aplica la técnica del riego por goteo, que asegura consumir una menor cantidad de agua, garantizando una dosis justa de agua y fertilizante para las plantas.
- Siembra: se puede emplear hasta 2 maneras de sembrado, una en bolsas y otra en forma directa a la tierra del terreno. Las dos se recomiendan, no obstante, la primera garantiza que lo invertido retorne en el menor plazo. Ello se corrobora con lo manifestado por el Ing. Chambi representante de la empresa Hortifrut Perú SAC, quien manifiesta y recomienda el sistema de cultivo a través de bolsas/macetas por cuanto permite preparar a la planta y garantizar un crecimiento más fuerte y con ello un retorno en el menor tiempo de la inversión.
- Fertilización: se utilizan abonos como sustrato y turba para mejorar el terreno.
- Cosecha: ésta se da necesariamente manual por las mismas características del fruto, y se recogen en bandejas apropiadas y acondicionadas para ello.

4.2. Cascas en Gran Chimú (La Libertad)

4.2.1. Perfil geográfico

Figura 12

Ubicación de Cascas en los mapas de Perú y La Libertad.



Cascas es la capital del distrito homónimo en la provincia de Gran Chimú, ubicada en el Departamento de La Libertad, en el Perú.

4.2.2. Acceso a Cascas

Esta localidad se ubica a 109 km de la ciudad de Trujillo, capital de la Región La Libertad, esto significa un aproximado de 2 a 2.5 horas de viaje en auto o bus. A su vez está a 126 km del puerto de Salaverry en Trujillo. Cascas, es una localidad cuya actividad principal es netamente agrícola, y se constituye en su principal fuente de ingresos. Es importante indicar que Cascas fue declarada por el Gobierno Regional de la Libertad como la Capital de la Uva y el Vino, a través de la Ordenanza N° 019-2008-GR-LL/CR, estas condiciones se constituyen en ventajas comparativas importantes para proyectos agrícolas como el que proponemos en la presente investigación.

4.2.3. Clima en Cascas

La ciudad tiene el privilegio de poseer un clima muy adecuado y templado, admite a que pueda ser visitada en indistinta fecha del año, cuenta a su vez con un aproximado de 2,000 hectáreas de cultivos irrigadas por el río Cascas, éste es templado, la temperatura media anual en Cascas es 18.5 ° C. A continuación, apreciaremos los parámetros climáticos promedio:

Tabla 25

Parámetros anuales del clima en Cascas

Parámetros climáticos promedio de Cascas													
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Anual
Temp. Máx. media (°C)	26.4	26.6	26.3	25.4	24.5	23.8	23.5	23.4	23.7	24.0	24.8	25.6	24.8
Temp. Media (°C)	20.3	20.6	20.3	19.4	18.0	17.0	16.8	16.8	17.3	17.8	18.4	19.0	18.5
Temp. Mín. media (°C)	14.2	14.6	14.3	13.4	11.5	10.2	10.1	10.2	11.0	11.7	12.0	12.5	12.1
Precipitación total (mm)	51	75	115	32	5	2	1	1	5	15	10	19	331

Fuente: cimate-data.org

La Tabla 25 muestra las temperaturas promedio en los doce meses del año, apreciándose que se presentan temperaturas máximas de hasta 26.4 y por encima de los 26 grados en los meses de enero a marzo, y mínimas de 10.2 y 10.1, en los meses de junio y julio en promedio. En general, en el año, se tiene un promedio máximo de 24.8 y mínima de 12.1 grados centígrados.

4.2.4. Recurso hídrico

El riego en la localidad de Cascas es generalmente por gravedad, en ciertos sectores como caserío Jolluco tienen 10% aproximadamente de riego tecnificado. Su recurso hídrico es alimentado por canales de regadío, los usuarios pertenecen a la junta de usuarios Alto Chicama, y pagan una tarifa de acuerdo al cultivo, en promedio esta tarifa de agua/ha = S/ 85.00 aproximadamente.

El agua que se utiliza para la actividad agrícola tiene una constitución natural, ya que proviene además de la gravedad o lluvias de la zona, a través de la cuenca del río Chicama. También puede abastecerse del agua del subsuelo, lo que conlleva a obtener un producto agrícola con calibración superior para exportar.

En cuanto a este punto, se recogió la información primaria realizada a través de entrevistas a las especialistas de la zona, es así que la ing. Lady Alva Díaz, directora de la Agencia Agraria de Gran Chimú – Cascas, manifiesta que el tema del recurso hídrico que se dota por canales de regadío es administrado por la Junta de usuarios alto Chicama – Cascas. Se tiene además las fuentes naturales como subsuelo y lluvia en las épocas de diciembre a febrero, pero en niveles bajos. Todas las condiciones son ideales para este cultivo, en cuanto a recurso hídrico con niveles óptimos de acidez y alcalinidad. Por su parte, en otra entrevista realizada a la Ing. Rosa Rafael Silva, manifiesta que, en Cascas, se cuenta con riego por gravedad y con la cuenca del río Chicama, también se toma agua de subsuelo y se almacena en reservorios, teniendo, además, el siguiente detalle (ambas entrevistas se encuentran en el Anexo 1).

- Horas/tiempo: fluctúan y de acuerdo al tamaño del terreno, fruto cultivado y van desde 10 minutos a 3 o 4 horas.
- Cantidades: está en función a la siembra y cuota establecida.
- Frecuencia: en mérito al cultivo y cuota establecida.
- Gestión: administrada por la Junta de Usuarios Alto Chicama – Cascas.
- Manejo de reservorios: Por cada propietario o en los casos que son de la comunidad lo administra la Junta.
- Pago de cuotas: Se hace a la Junta de usuarios, está en 3 soles actualmente.
- Respecto al riego tecnificado, éste dependerá del sistema, por goteo u otros.

4.3. El proyecto de cultivo de arándano

4.3.1. Tamaño y características del fundo

El área del terreno del fundo mínima recomendada por expertos como los del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina (INTA) es de cinco o diez hectáreas, ello por motivos que se contempla tener una recuperación de lo que se va a invertir, en el corto plazo.

En relación a la visita y comunicación efectuada con especialistas en el agro de la localidad de Cascas, y autoridades de la Agencia Agraria de la provincia de Gran Chimú, Ing. Rosa Rafael e Ing. Lady Díaz, en agosto 2020 y mayo 2021 se conoce que existen varios terrenos que son factibles de compra, alquiler o subalquiler, para el

cultivo de cualquier producto, incluso teniendo la posibilidad de poder contar con los mismos propietarios o los que buscan vender sus terrenos, como mano de obra para el proceso de siembra y cultivo.

En ese sentido, y recogiendo las versiones e información de los propietarios de terrenos, en agosto 2020 y luego en mayo 2021 los Sres. Leocadio Saldaña, Marco Zárate y William Rosas, tanto en alquiler como en venta, , así como de las entrevistas realizadas a la funcionaria, directora de la Agencia Agraria de Gran Chimú – Cascas, Ing. Agrícola, Lady Violeta Alva Díaz, como a la Ingeniera agrónoma, Rosa Rafael Silva Ex directora de Centro Experimental de Formación Profesional (CEFOP) de la Unidad Operativa de Cascas, tenemos la siguiente información:

Tabla 26

Terrenos disponibles consultados para compra o alquiler

Área	Ubicación	Precio de venta S/	Precio de alquiler por Ha. S/	Características / ventajas	Propietario	Comentario
5 hectáreas	Caserío Puente Piedra (Cascas).	250,000	12,000	<ul style="list-style-type: none"> • Terreno fértil y plano. • Cuenta con pozo de 38 m3 de material noble. • Horas de riego de la Junta de usuarios alto Chicama – Cascas. 	Sr. Leocadio Saldaña	Se opta por elegir este terreno por el área, costo de alquiler, y sus condiciones favorables.
3 hectáreas	Caserío La Ciénega (Cascas).	240,000	15,000	<ul style="list-style-type: none"> • Terreno fértil y plano. • Cuenta con riego, inscrito en Junta de usuarios alto Chicama – Cascas. • Dentro del distrito. 	Sr. Marco Zárate	
4.5 hectáreas	Cascas	240,000	10,000	<ul style="list-style-type: none"> • Terreno fértil. • Inscrito en la Junta de usuarios alto Chicama – Cascas. 	Sr. William Rosas.	

Fuente: Entrevista telefónica con propietarios de terrenos de agosto 2020 y mayo 2021

Según la entrevista a la Ing. Lady Violeta Alva Díaz, los precios de los terrenos en Cascas, son muy variados pero accesibles a cualquier inversionista, una hectárea varía entre 60 mil a 90 mil soles, influyen en el costo, si cuenta con reservorios, si son planos

y bien ubicados, entre otros. Por su parte, en la entrevista a la Ing. Rosa Rafael Silva – Ex - Sub directora de Centro Experimental de Formación Profesional (CEFOP) Unidad Operativa de Cascas, y que forman a profesionales técnicos en el tratamiento de productos agrícolas que se produce en Cascas, para sacar provecho de sus ventajas comparativas y evaluar el proceso de industrialización y exportación, mencionó que se cuentan con terrenos cuyos precios de metro cuadrado fluctúan dependiendo de la ubicación. En promedio, el precio de venta de un terreno con acceso a riego por hectárea asciende a S/ 80,000.00, en tanto el precio de alquiler por hectárea, fluctúa entre los 10 a los 15 mil soles.

Imagen 8

Terreno disponible para cultivo en el distrito de Cascas - Sr. Leocadio Saldaña



Fuente: Agencia Agraria de la provincia de Gran Chimú.

Imagen 9

Terreno disponible para cultivo en el distrito de Cascas -Sr. Leocadio Saldaña.



Fuente: Agencia Agraria de la provincia de Gran Chimú

4.3.2. Ventajas comparativas

Podemos indicar las siguientes ventajas:

En Cascas existen terrenos disponibles para sembrar y producir arándanos frescos, por su clima adecuado, que cumple las condiciones exigibles, resulta rentable y atractivo para las inversiones que se planteen realizar.

Además de ello, Cascas es una zona ideal y óptima para cultivar este producto agrícola, debido a que a lo largo del año no sufre de fuertes lluvia o heladas que pondrían en riesgo los cultivos. Cuenta con clima seco y templado la mayor parte del año, que no permite situaciones de riesgo para la producción.

En la información de primera mano que se pudo recoger, a través de las entrevistas, la Ing. Lady Violeta Alva Díaz, manifiesta que Cascas tiene un enorme potencial para el cultivo y producción de arándanos, por su adecuado clima, además de ello, manifestó que la existencia y oferta de terrenos disponibles en alquiler y/o venta, con precios muy bajos respecto a los que se puedan encontrar en otras partes de la Región, estos van desde S/ 5 a S/ 30 por m². Manifestó, además, que otra ventaja comparativa es el recurso hídrico, ya que Cascas cuenta con agua todos los meses del año. Asimismo, destaca la experiencia de los agricultores, mencionando que existe un buen número de éstos con alta experiencia en el

manejo de terrenos, fertilización y cultivo en general. Otra ventaja, son las vías de comunicación, la principal ciudad de comunicación es Trujillo, capital de la Región, a 2.5 horas en una carretera completamente asfaltada. Por su parte, sobre este mismo punto, la ing. Rosa Rafael, manifiesta que las principales ventajas de Cascas para este cultivo, son: Es un distrito con experiencia en manejo agrario, personal o mano de obra disponible en el mismo lugar de la siembra, cercanía a Trujillo, clima propicio, recurso hídrico disponible con gestión eficiente del recurso hídrico y pocas lluvias que no afectan la floración.

4.3.3. Ventajas competitivas

Al ser la primera actividad primaria, el desarrollo agrícola de la provincia de Gran Chimú y principalmente Cascas, como ventaja competitiva para el plan de negocio propuesto puede aprovecharse de esta forma:

Cascas tiene actualmente terrenos agrícolas desocupados, que poseen su propio reservorio de agua para el riego de las plantaciones, y con precios muy bajos de alquiler al año o venta (ver anexo 1 – C, ítem 3), con contratos de 5 a 10 años, lo cual disminuye el nivel de inversión.

Otra ventaja competitiva, es que al estar ubicada cerca a Trujillo y al Puerto de Salaverry, la provincia de Gran Chimú, y su localidad de Cascas cuenta con una salida terrestre de la producción de arándano fresco desde su puesto en el contenedor hasta el punto de embarque en poco tiempo, siendo éste de aproximadamente 2.5 a 3 horas, esta información es importante para el proceso de exportación ya que se debe garantizar la cadena de frío, desde la cosecha y transporte al almacén de aduanas del cliente de nuestro producto.

Existe una infraestructura portuaria (Salaverry) y aérea (Huanchaco) desde donde se puede embarcar de manera inmediata.

4.4. Factores claves de éxito

4.4.1. Brecha con los factores claves de éxito

A continuación, se presenta la intensidad de la brecha que se debe tener en cuenta en el plan de negocios, dado un escenario ideal y otro inexistente, y los aspectos inmersos en el proceso de cultivo del arándano fresco.

Tabla 27
Intensidad de brecha

Variabilidad de acuerdo a cada criterio	Situación ideal	Situación existente	Intensidad de la brecha
Contra estación	La planificación de la producción y cosecha se puede realizar sacando provecho a la ventana de mejor precio que existe en el periodo con más demanda en Países Bajos que es de setiembre a noviembre.	La ventana comercial para cosecha de arándanos frescos no se ve amenazada por algún embate de la naturaleza como el niño costero u otros.	Media
Clima	Los arándanos frescos requieren ser cosechados en zonas con lluvias muy débiles o mínimas.	En Cascas las lluvias son escasas.	Baja
Recurso hídrico	Para el cultivo y cosecha de arándanos se necesita contar y asegurar el agua.	El recurso hídrico en Cascas está garantizado por la presencia de ríos y la obtención de agua del subsuelo y almacenada en reservorios.	Baja.
Intervención estatal	Ejecutar programas de impulso a la producción de arándanos.	Por parte del estado y gobierno regional se deben fortalecer el impulso al crecimiento agrícola y a los cultivos agroexportables.	Media

Elaboración: Propia.

Se puede ver en la Tabla 27 que existen brechas, dado los factores indicados. Estas brechas deben contemplarse como oportunidades, pero también como posibles riesgos que podrían llevar a que el negocio no tenga éxito. Seguidamente, se plasman algunas posibles soluciones para aminorar la intensidad de la brecha:

- Para disminuir el riesgo y poder tener una cosecha de arándano fresco que aproveche la temporada de menor producción en Países Bajos y así obtener un mayor precio por kilogramo, se debe planificar la producción, de manera detallada y controlando cada etapa del proceso productivo, aplicando con la oportunidad del caso las acciones

correctivas que sean pertinentes para asegurar contar con el producto agrícola en la temporada descrita en el punto 4.1.2.

- Si el apoyo del gobierno no viene en el tiempo deseado, se debe contactar de forma directa con los responsables de la Agencia Agraria de Cascas, a Sierra Exportadora y Promperú, presentándoles el proyecto, así como solicitar de ser el caso, apoyo en capacitaciones de técnicas de cultivo, coordinaciones e inscripciones para ferias tanto nacionales como internacionales, y por supuesto la autorización para utilizar la marca Perú en el mercado europeo y concretamente de los Países Bajos. Asimismo, es importante incidir en que se cuentan con terrenos cuyos precios de metro cuadrado fluctúan dependiendo de la ubicación. En promedio, el precio por hectáreas de un terreno con acceso a riego puede encontrarse desde S/ 50,0000 a S/ 80,000.00

A continuación, presentamos la Tabla 28 en la cual se plasma un resumen de cómo se espera la tendencia de las exportaciones de arándanos, en las cuales se aprecian opiniones similares respecto al crecimiento sostenido de las exportaciones y de cómo se espera el comportamiento de estos volúmenes exportados.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo tiene como objetivo presentar un análisis estratégico del plan de negocio que se propone, con el propósito de identificar las estrategias competitivas más relevantes, para así, tomar en consideración las variables como el mercado de Países Bajos (la demanda) y la producción del fruto en el distrito de Cascas (la oferta), para en un inicio, a través de bróker comercial, vender a empresas que exportan a este país.

Al ser una empresa nueva, y no contar aún con una marca consolidada a nivel internacional, en los primeros años, se hace necesario contratar un Custom Broker o bróker de comercio exterior quien actuará en nombre de una empresa o tercero, realiza actividades comerciales y de aduanas para la exportación, traslado de mercaderías desde Perú a Países Bajos. Asimismo, recogiendo las recomendaciones de los especialistas de las empresas agroexportadoras entrevistados, Sr. Modesto Mosquera (Danper Trujillo SAC), Renzo Chambi y Rullin Ulloa de Hortifrut Perú SAC, las ventas podrían llevarse a cabo a una Trading Company a través de un Bróker Comercial, que por lo general son empresas anclas articuladoras comerciales que cuentan con contactos y referencias de estas empresas (Trading company) que ya vienen exportando el producto, y que compran y acopian pequeñas producciones para a su vez, venderlas en el exterior.. (Ver anexo 1).

5.1. Objetivos del negocio

5.1.1. Visión y Misión de la empresa:

a. Visión

La visión de empresa que los autores de la presente tesis proponemos está alineada a la propuesta de negocio. Detallamos:

- “Ser una empresa líder, consolidada y de importante reputación en la producción y comercialización de arándanos frescos, cumpliendo con los estándares de calidad y logrando satisfacer la demanda y exigencias de un mercado altamente especializado y competitivo tanto a nivel internacional como nacional, generando empleo directo e indirecto en el distrito de Cascas”.

b. Misión

La misión de la empresa es dotar de manera sostenida, a los clientes que exportan a Países Bajos, arándanos frescos de alta calidad, cumpliendo las exigencias sanitarias de manera cabal y con los estándares internacionales exigidos.

5.1.2. Cadena productiva del arándano fresco

La cadena productiva para la comercialización del arándano fresco presenta un orden: cultivo y control sanitario, cosecha, recolección, proceso de packing, empaque, transporte en vehículos con cadena de frío necesaria, no obstante, para el presente plan de negocios solo iría hasta la etapa de cosecha y recolección.

5.1.3. Principales fortalezas y oportunidades

- La zona de influencia del proyecto y en general toda la zona al norte del país, cuenta con una amplia disponibilidad de terrenos óptimos para el cultivo y producción de arándanos, con lo cual cumple con las exigencias mínimas para cultivar este producto agrícola.
- Disponibilidad de recurso hídrico, en Cascas se cuenta con el río Chicama y existe la opción también de tener agua del subsuelo.
- Cercanía a Trujillo y al Puerto de Salaverry, el cual posee infraestructura portuaria y al distrito de Huanchaco, donde se encuentra el Aeropuerto de la ciudad. Además, se cuenta con una vía de acceso con el debido mantenimiento.
- Clima que favorece al cultivo de arándano.
- Mano de obra con experiencia en temas de agricultura, y disponibles para la contratación.

5.1.4. Principales debilidades y amenazas

- Por ser un emprendimiento nuevo, no se cuenta con una credencial financiera para tener acceso de manera rápida a sumas de préstamos.
- El negocio inicialmente venderá su producción a través de bróker comerciales a empresas compradoras y exportadoras del arándano fresco a Europa.
- El aumento del área del fundo depende de la disposición de terrenos vecinos que permitan sacar provecho al activo fijo con el que se contaría.

A continuación, se muestra una tabla de estas dos condiciones, fortalezas y debilidades.

Tabla 28

Fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas

Fortalezas	Oportunidades	Justificación
Conocimiento de las estrategias y mecanismos de información para el producto.	La zona de Cascas es óptima y adecuada para cultivar arándanos, posee condiciones ambientales y climatológicas.	Importante tener una ventaja en cuanto a las condiciones ambientales y de clima por cuanto facilita al proceso de cultivo, cosecha y poscosecha.
	Asimismo, se cuenta con el recurso hídrico necesario.	Resulta ser una ventaja comparativa contar con la disponibilidad del recurso hídrico.
	Cuenta con terrenos disponibles en el mismo distrito de Cascas, tanto para alquiler como para venta.	
Existe en la zona norte del país experiencia en el cultivo y comercialización del arándano fresco.	Mano de obra disponible, con dilatada experiencia en el agro.	Sumamente importante contar con población con experiencia en agricultura y disponible en la zona.
	El negocio inicialmente venderá su producción a través de bróker comerciales a empresas compradoras y exportadoras del arándano fresco a Europa, hasta que el negocio se vaya consolidando y se pueda exportar propiamente.	Este plan de negocio es viable en la región.
Debilidades	Amenazas	Justificación
Emprendimiento nuevo, no se cuenta con historial crediticio para acceder a créditos con facilidad.	El aumento del área del fundo depende de la disposición de terrenos vecinos.	En la medida que el negocio vaya creciendo se podrá acceder a líneas de crédito que permitan seguir invirtiendo en el mismo.
	Existe un riesgo de no poder dar atención al no contar con el volumen de producción requerido.	Proyección de crecimiento.
	Existe el riesgo de no poder vender la producción.	Por ello, se buscará las alianzas y mecanismos para venta local a supermercados, principales centros de abastos, entre otros.

Fuente: Entrevistas aplicadas (ver anexo 1).

Elaboración: Propia

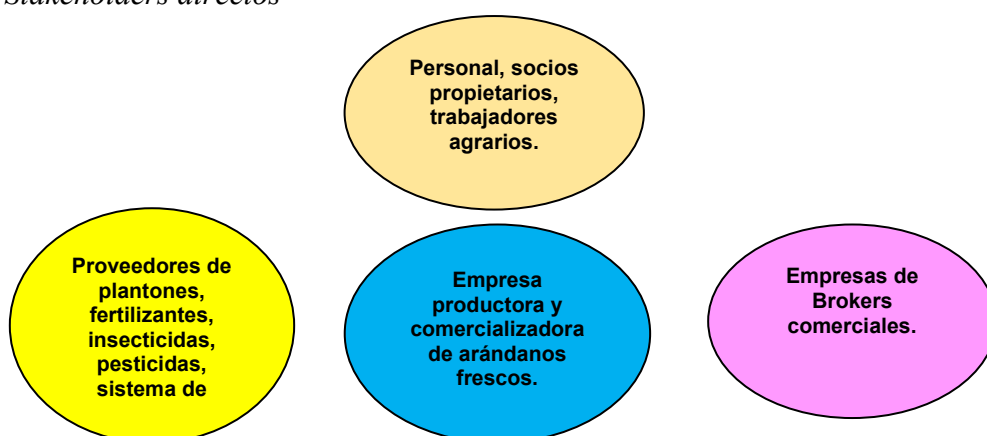
5.2. Análisis interno

5.2.1. Stakeholders directos

Los Stakeholders que participan de manera directa en la cadena productiva que propone el negocio, para lograr exportar arándanos frescos, son los siguientes:

- Proveedores: llevar a cabo alianzas estratégicas y trabajar de forma planificada las compras de insumos requeridos.
- Servicios de terceros: Buscar trabajo holístico y servicios con estándares de calidad, que se encuentren en busca de mejoras constantes.
- Accionistas y personal de la empresa: generar un buen clima de trabajo, con salarios justos y propicie un ambiente laboral que de garantía de calidad de vida y valor personal.

Figura 13
Stakeholders directos



Elaboración: Propia

5.2.2. Cadena de comercialización

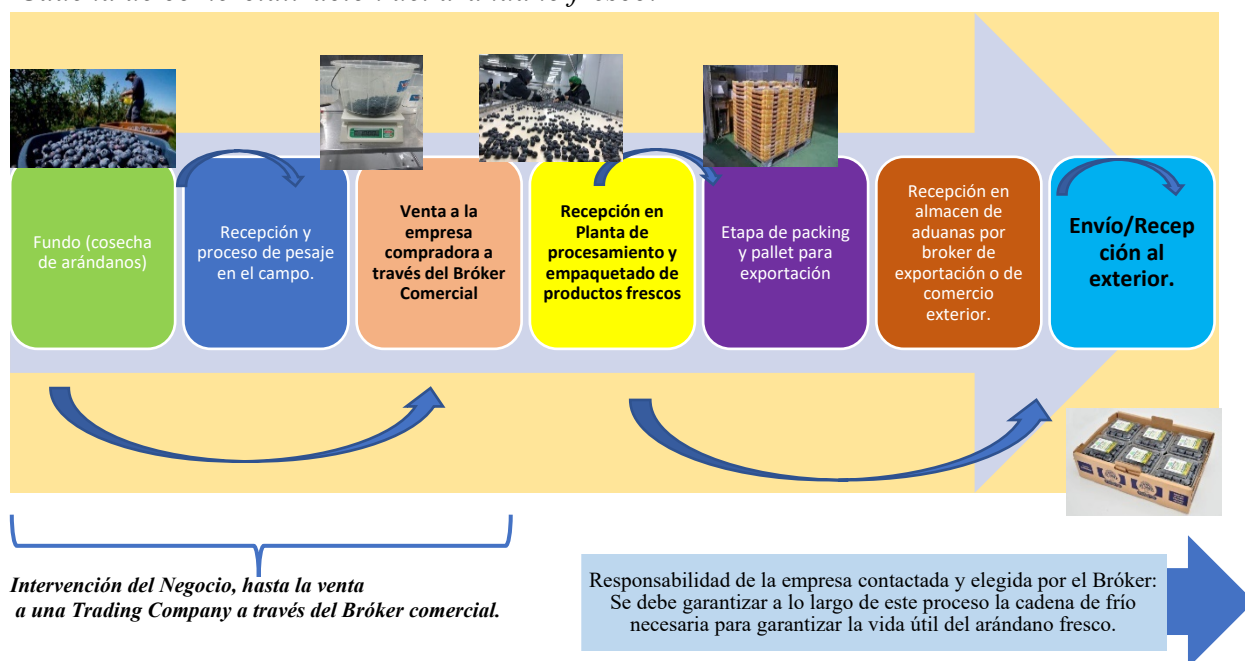
A continuación, presentamos la cadena de comercialización que planteamos para el presente proyecto:

Para efectos del presente proyecto, y dado que se propone la creación de una empresa, con monto de inversión limitado (que no supera el millón de dólares), no se contará con equipos de empaquetamiento, o infraestructura de oficina y almacenes, se plantea que en los primeros años se ingrese al mercado de Países Bajos, a través de un bróker de exportación, el mismo que hará la función de intermediario entre el productor minorista y el cliente final, permitiendo de esta manera el ingreso de nuestros arándanos al mercado de Países Bajos. Los arándanos cosechados en el fundo, se recepciona en bandejas o envases acondicionados, se ejecuta el pesaje en campo y se realiza la venta al Broker, quien se encargará de enviar el producto al mercado de Países Bajos. Además, es importante precisar que el contar con un bróker como agente de venta ayuda a tener acceso a este mercado sin mermar los volúmenes de producción ya que trabajan reuniendo producción de arándanos de varias empresas exportadoras.

En la figura 15 se muestra los pasos en esta cadena de comercialización del arándano fresco:

Figura 14

Cadena de comercialización del arándano fresco.



El intermediario o bróker asume la responsabilidad del producto, y lo venderá como suyo propio, posicionándolo de forma exitosa en el mercado holandés. Éste se hará cargo de toda la logística, dando garantía que nuestros arándanos frescos lleguen bien hasta el puerto de destino, en Holanda. Asegurando así las ganancias estipuladas por la empresa.

5.2.3. Propuesta de valor

Sobre la base de la teoría existente sobre la definición de propuesta de valor, se tiene una metodología que resalta los aspectos favorables respecto a la producción de arándanos frescos para fines de exportación que otorguen un valor diferencial.

Así, se tiene que, el consumo de arándano significa un conjunto de beneficios para la salud, entre los que destacan:

- Son antioxidantes por excelencia, entre todas las frutas y vegetales que se consumen generalmente, ya que poseen los flavonoides como principales antioxidantes.
- Son bajos en calorías, contienen alto porcentaje de fibra y vitaminas C y K.
- Su extracto da protección al ADN, cuyo perjuicio puede derivar en acelerar la vejez y producir cáncer.
- Si se consume de manera regular, el arándano aminora la hipertensión sanguínea, además, puede contribuir a prevenir paros cardíacos.
- Protegen contra la diabetes ya que contribuyen a bajar los niveles de azúcar en la sangre.

- Son nutritivos, agradables al gusto, pueden consumirse en jugos helados en épocas de verano.
- Poseen antioxidantes que benefician al cerebro, ayudan su función y retrasan la vejez.
- Contienen sustancias que pueden ayudar a la prevención la adherencia de algunas bacterias en la vejiga, previniendo infecciones del conducto urinario.

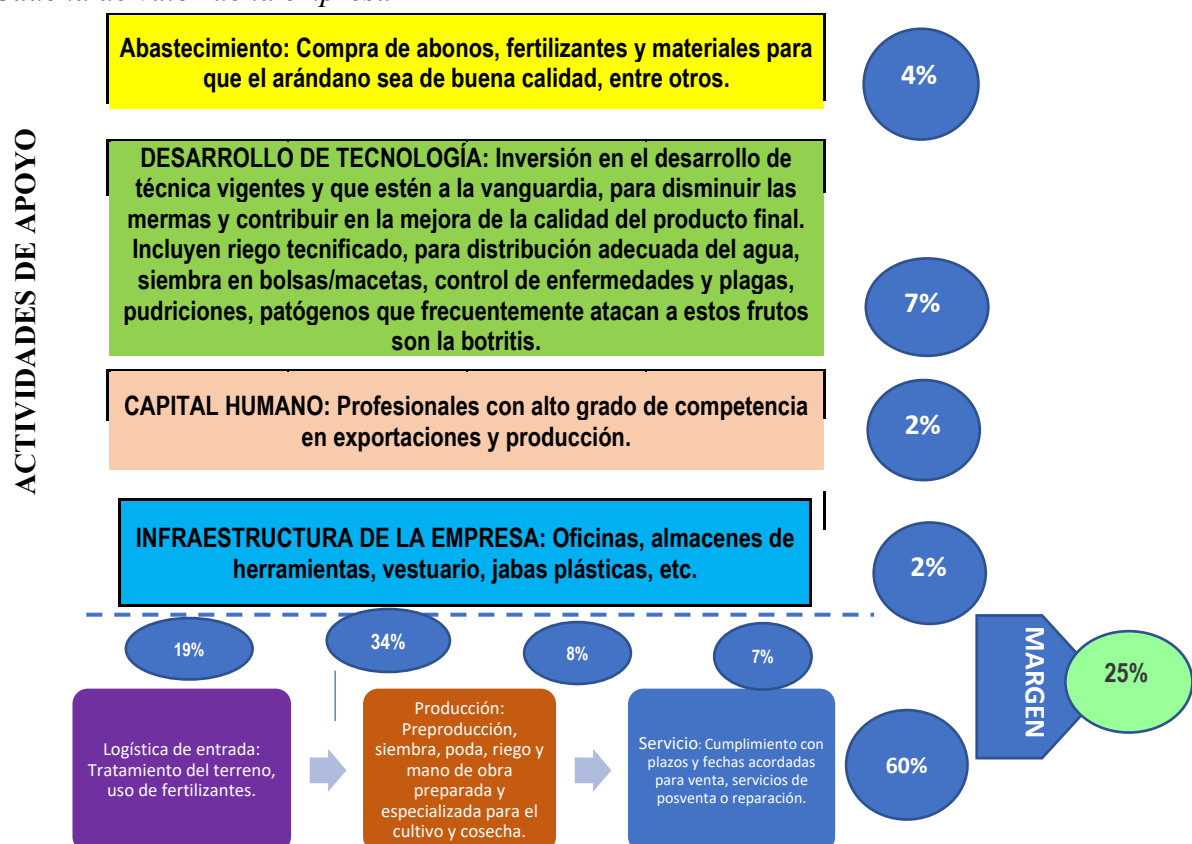
Ayudan a proteger el daño oxidativo de las lipoproteínas LDL, lo cual contribuye a evitar la aparición de problemas cardiacos. Se ofertará un producto que cumpla con todas las exigencias del mercado europeo, en un empaque que guarde los estándares establecidos para la comercialización de frutos frescos y que garanticen la calidad y conserven las condiciones y ventajas nutricionales del fruto.

5.2.3. Cadena de valor ponderada

Esta cadena muestra la importancia de las actividades primarias y las que son de apoyo, se precisan los porcentajes promedio en función a la estructura de inversión que se va a considerar para el proyecto, los conceptos considerados son:

Figura 15

Cadena de valor de la empresa



Fuente: Adaptado de Girón (2018)
Elaboración: Propia

En la figura 15 se puede visualizar que el 60% del valor que se representa por las actividades primarias, tiene a la producción con el 30% ya que ésta es una actividad medular en todo el proceso, además es la que establece la oferta con estándares de calidad en el producto. Las ventas, apoyadas del marketing, con el 8%, ya que el llegar al mercado destino requiere una buena inversión. La logística de entrada, que contempla el tratamiento del terreno, el uso de fertilizantes representa el 15%. El servicio y cumplimiento de plazos y fechas acordadas para la venta, representa el 7%.

En lo que respecta a las actividades de apoyo, que en conjunto significa el 15% del valor, sobresale el desarrollo de tecnología agrícola, ello porque la inversión que se requiere para el riego tecnificado, compra de equipos, donde debe invertirse en la técnica del fertirriego, es relativamente alta.

Respecto al abastecimiento, si bien es cierto tiene un porcentaje menor, no deja de ser muy importante puesto que se necesitan esos insumos como fertilizantes, nutrientes, entre otros que no deterioren el medio ambiente, ello debe ser de forma constante para iniciar el proyecto y sostenerlo con mantenimiento en el tiempo. Le sigue infraestructura y finalmente los recursos humanos con el 2%, ya que al inicio del proyecto no se requiere de mucho personal estable.

5.3. Análisis externo

5.3.1. Análisis SEPTE

En esta parte de la investigación se evalúa el mercado de Países Bajos, su situación actual, según dimensión social, económica, política y climatológica. Con toda esta data, se revisan los factores exógenos a la empresa, y que impactan de alguna u otra manera en el negocio, y ello permitirá diseñar un plan de contingencia ante la presencia de algún riesgo.

5.3.1.1. Social:

- Se conoce que cada vez, se incrementa la demanda por alimentos naturales y saludables, los países europeos apuestas cada vez más por dietas saludables, y en ese sentido Países Bajos no es la excepción, siendo uno de los países con altos volúmenes de importación de arándanos frescos, por sus bondades y su contribución a una buena salud, como ya se explica en capítulos anteriores. Esta situación, tiene una significancia positiva a favor de los países que exportan este tipo de alimentos y en específico arándanos frescos.

- Los impactos positivos en la salud y en el aspecto nutritivo, son claves para que el consumidor de Países Bajos aumente las compras de arándanos al mundo.

5.3.1.2. Económico

- La demanda tiene tendencia creciente en Países Bajos, así como las exportaciones peruanas de este producto agrícola, por lo que se constituye también en un importante aspecto externo a tomar en consideración.
- La tasa de inflación en Países Bajos es muy baja, de alrededor del 2.4% anual.
- La participación de exportaciones peruanas de arándanos a Países Bajos significa en promedio el 22.48% (Girón, 2018).

5.3.1.3. Político

- La exportación peruana de arándanos frescos a Países Bajos está aprobada por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y de la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena (AQSIQ por sus siglas en inglés), quienes, además, aprueban el protocolo para la venta de arándano fresco a Países Bajos y a la Unión Europea en general.
- En el Perú, al igual que en muchos otros países se cuenta con el Decreto Legislativo N° 1062 – que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos, con lo cual se justifica y sustenta que es necesario controlar la producción de alimentos en todas sus etapas.
- El gobierno peruano hace promoción de cadenas productivas y fomenta la agro exportación, otorgando acceso a créditos y generando tratado de libre comercio.
- El Perú firmó acuerdos internacionales, que establecen aranceles base, como el Acuerdo Comercial Perú – Unión Europea vigente desde el 01 de enero del 2018, aplicando un Tratado de Libre Comercio con un arancel base del 17%.

5.3.1.4. Climatológico

- El clima del país y específicamente de Cascas es propicio para el cultivo y producción de arándanos frescos.

5.4. Evaluación estratégica

5.4.1. Matriz EFI

Mostramos a continuación, las fortalezas y debilidades que se pueden presentar en las áreas funcionales de la empresa. Asimismo, se identifica la relación entre éstas, se establece un peso y asigna una puntuación del 1 al 4, siendo 1 más débil y 4 el más fuerte, que podrían

resultar más sensibles a distintas condiciones y factores en mérito a su importancia. El peso total debe sumar la unidad.

Se considera como fortaleza el aspecto del clima y condiciones ambientales del fundo, con un peso de 0.20, ello porque este factor aseguraría el poder lograr un producto que cumpla con la calidad exigida por el mercado europeo. Le sigue el recurso hídrico, insumo muy importante para obtener un adecuado riego de los cultivos. En tercera ubicación se sitúa la experiencia de la zona en cultivos agrícolas, con un 0.12. En cuarta ubicación con 0.12 la mano de obra que se encuentra disponible en la zona y con experiencia en labores de agricultura, siendo una fortaleza para las empresas exportadoras.

Entre los aspectos débiles, en la primera ubicación está el historial crediticio y la ausencia de experiencia crediticia, ya que al ser una empresa nueva refleja una debilidad. En segunda ubicación, con 0.10 el crecimiento del fundo, lo cual depende de cuan disponibles están los terrenos sobre todo colindantes para adquirirlos o arrendarlos, o que éstos estén ocupados por otros cultivos. En la tercera ubicación, con 0.10, la poca oferta del servicio de transporte de frigoríficos que guarden la cadena de frío, y que garantiza la vida útil del arándano, la cual inicia a partir de la cosecha. En una cuarta ubicación se encuentra el volumen de producción que debe enfrentar la estrategia y posicionar el negocio.

Tabla 29

Matriz EFI (evaluación de factores internos).

Evaluación de factores internos	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Factores medio ambientales y de clima, óptimos para cultivar arándanos.	0.22	4	0.88
Recurso hídrico disponible por la cuenca del río Chicama y del subsuelo.	0.18	4	0.72
Mano de obra disponible con experiencia en tareas agrícolas.	0.10	3	0.30
Experiencia en la zona norte en producir y comercializar arándanos frescos a Europa.	0.10	4	0.40
Sub total	0.60		2.30
Debilidades			
Amplitud del fundo está en función a la existencia de terrenos que limiten que se encuentren en venta o alquiler.	0.10	1	0.10
Experiencia crediticia que permita acceder a recursos financieros para financiamiento.	0.12	1	0.12
Falta de oferta de servicio de transporte para cadena de frío en la zona.	0.10	2	0.20
Volúmenes menores de producción para el sector de exportación	0.08	1	0.08
Sub total	0.40		0.50
TOTAL	1.00		2.80

Fuente y elaboración: Propia

A la vista de los resultados en la tabla 29, el peso en la ponderación de las fortalezas es 2.30 en comparación al de las debilidades que es 0.50, ello nos faculta opinar que el negocio es viable. Asimismo, por el valor alcanzado de las ponderaciones de las fortalezas, que está por encima del promedio sugerido de 2.5, se puede inferir que en el negocio existiría una fuerza a nivel interno.

5.4.2. Matriz FODA

5.4.2.1. Metodología:

Primero se deben precisar los objetivos estratégicos, los mismos que deben estar alineados a una categoría, con el fin de conseguir un beneficio más alto y propiciar el crecimiento del negocio.

Tabla 30

Objetivos de la empresa y la categoría de estrategias

Objetivos de la empresa	Categorías de estrategia
Conseguir la más alta rentabilidad económica en este negocio de agro exportación.	Tipo de crecimiento de la empresa.
Lograr satisfacer una demanda exigente y de un potencial creciente, con compradores que conocen el arándano con un nivel de alta calidad.	Procurar alcanzar ventaja competitiva.
Fidelizar al cliente de Países Bajos de manera sostenida.	Tendencias del sector económico.
Alcanzar la aceptación del arándano fresco producido como producto del negocio en el mercado de Países Bajos.	Opciones para el lanzamiento de nuevo producto.
Favorecer al crecimiento de la provincia de Gran Chimú, específicamente a su capital Cascas, fomentando trabajo a los operadores agrarios y operando de manera sostenible y con respeto social y ambiental.	Participación del negocio en Responsabilidad Social Empresarial.

Fuente y elaboración: Propia

Como se aprecia en la Tabla 30, en cada una de las categorías de las estrategias se unen aquellas específicas. Para la primera categoría por tipo de crecimiento de la empresa, se tienen diferentes estrategias como la integración vertical, horizontal, hacia adelante, hacia atrás y los clústeres; distintas alternativas para alcanzar los objetivos.

En ese sentido, de acuerdo a los resultados, la selección de estrategias genéricas se establece:

- Para lograr mayor rentabilidad en lo económico, en este negocio de agro exportación, se sugiere la Integración hacia adelante, ya que se necesita una alianza estratégica con el que compra e importa, para que en conjunto se trabaje con un planeamiento que se sustente en

programas de producción de entrega, con ello se puede asegurar la rentabilidad y alcanzar el objetivo trazado.

- Fidelizar de manera sostenida a los clientes de arándanos de Países Bajos, debido al crecimiento de la demanda, el objetivo es un crecimiento estable, lo que equivale, a que el negocio tenga un crecimiento en línea con la tendencia.
- Alcanzar que el arándano fresco exportado sea aceptado en el mercado objetivo. Se debe, además, mostrar el producto.
- Apoyar al crecimiento de la provincia de Gran Chimú, específicamente al distrito capital, que es Cascas, propiciando y fomentando trabajo a los agricultores especializados, operando de manera responsable en lo social y cuidando el medio ambiente, en constante comunicación y coordinación también, con las autoridades agrarias de la localidad, provincia y región. El negocio empleará mano de obra de manera intensiva en la etapa de cosecha, ello, sin duda impactará económicamente en la población. Estas acciones deben posicionar a la empresa como socialmente responsable.

Tabla 31

Estrategias genéricas

Tipo de crecimiento de la empresa	Ventaja competitiva a ser seleccionada	Comportamiento del sector económico	Alternativas para lanzamiento de un nuevo producto	Participación de la empresa en RSE
Integración vertical	Liderazgo en costos	Crecimiento por encima del promedio.	Penetración del mercado.	RSE corporativa.
Integración horizontal	Diferenciación	Crece con estabilidad.	Diseño y desarrollo de producto.	RSE del producto.
Integración hacia adelante	Buscar nicho de mercado.	Crece por debajo del promedio.	Desarrollo del mercado.	RSE del posicionamiento.
Integración hacia atrás			Diversificación.	RSE de apoyo social.
Clúster				

Fuente y elaboración: Propia

5.4.2.2. Matriz FODA cruzada

A continuación, se esboza la matriz FODA, luego de ello se precisan las estrategias FO, DO, FA y DA, como resultado de la interacción entre éstas, o que finalmente permiten determinar un diagnóstico para la toma de decisiones más convenientes.

Tabla 32

Matriz FODA cruzada

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	La estacionalidad y ventana con precios altos por cada kilogramo de arándano fresco.	A1	Aumento de la competencia de países que exportan arándanos también en la ventana comercial.
		O2	Tendencia creciente de las importaciones de arándanos frescos de Países Bajos en los últimos años.	A2	Caída del precio de venta de kilogramo de arándano, ante ingresos de competidores nuevos.
		O3	Crecimiento en cada año de la demanda en el mundo de arándanos frescos.	A3	Cambios climáticos adversos podrían afectar la producción.
		O4	Buena infraestructura en la zona norte del país.	A4	Aparición de plagas que resten la vida útil del producto agrícola.
FORTALEZAS	F1	Condiciones ambientales y climatológicas óptimas para la siembra y producción de arándanos.	Producir arándanos con fines exportables, en épocas de mayor demanda dada la contra estación de los países europeos. Aprovechar la ventana de comercio que existe en los meses de invierno en Europa para tener cosechas y vender la mayor cantidad de arándanos y al mejor precio por kilogramo posible. Hacer de la mano al apoyo de PromPerú, promoción al producto en ferias nacionales como internacionales, dando a conocer su alta calidad, con manejo sostenible y responsable en lo social y medio ambiente.	Planificar cada fase del negocio, implementando programas de producción y hacer seguimiento a la misma, para poder contar con el producto en los meses que se necesitan dada la contra estación del país de destino. Implantar la mejora continua en el proceso de producción, con el fin de reducir costos y ser más eficientes. Hacer gestiones con entidades del gobierno para usar la marca país en los empaques que nos diferencien en el contexto internacional.	
	F2	Disponibilidad de recurso hídrico por la cuenca del río y subsuelo			
	F3	Mano de obra disponible con experiencia en labores agrícolas.			
	F4	Experiencia en la zona norte del país en producción y comercialización de arándanos.			
DEBILIDADES	D1	Crecimiento del fundo en función a la existencia de terrenos aledaños disponibles en ese momento, ya sea para compra o alquiler.	Procurar el aseguramiento de mano de obra, en los meses de mayor demanda, fidelizarlos dándoles capacitaciones constantes en la técnica de cultivo. Aprovechar el factor climatológico y ambiental de Cascas, para atraer financiamientos bancarios. Implementar alianzas estratégicas con proveedores para que el abastecimiento y logística tengan precios competitivos.	Investigar mercados que ofertan arándanos, con el fin de tener la posibilidad de adquirir sus cosechas y aumentar las cantidades exportadas. Para crecer dentro de La Libertad o en otras regiones del norte del país. Planificar y controlar los procesos que se llevan a cabo por terceros, a fin de garantizar la vida útil del arándano después de la cosecha.	
	D2	Experiencia crediticia para financiamiento.			
	D3	Cantidad de producción bajos para el sector agroexportador.			

Fuente y elaboración: Propia

En tanto, las fortalezas propias de la empresa, la constituyen:

- Estrategia para producir y cosechar en ventanas comerciales europeas.
- Fijación de precios competitivos acorde con el mercado.
- Cercanía a las plantas de empresas acopiadoras y exportadoras.
- Personal calificado.

5.5. Propuesta del negocio

5.5.1. Definición del modelo de negocio

El plan de negocio está planteado con el fin de producir y comercializar arándano fresco de Cascas, para la venta al bróker comercial que actuará como intermediario entre productor y comprador, para su posterior envío al mercado de Países Bajos. La cadena productiva está integrada de manera horizontal, desde la producción hasta su venta al bróker.

La localidad de cultivo es el distrito de Cascas, capital de la provincia de Gran Chimú, en la Región La Libertad, donde se dispondrá de un terreno alquilado de 5 hectáreas, con acceso a recurso hídrico de manera constante, el mismo que se encuentra dentro del valle del mismo distrito y cercano a las principales instituciones de Cascas como capital del distrito, para ello, de acuerdo a la información recibida de primera mano, y plasmada en la tabla 26, se tiene la oferta del terreno de 5 hectáreas disponible actualmente y ofertado por el Sr. Sr. Leocadio Saldaña por sus características y ventajas que presenta. Para ello, se realizará un contrato notarial de alquiler de las 5 hectáreas por el periodo de 10 años y cuyo precio mensual será de S/ 12,000, por Ha. y que se actualizará cada año en S/ 1,200.

Se tiene como objetivo, vender a través del bróker comercial a una empresa acopiadora en la zona de Cascas para su exportación al mercado europeo, ya que de esta forma el proceso de toma de decisiones para la compra es más simple.

Sobre los documentos necesarios en todo proceso de exportación, para el caso en específico de frutas frescas a Países Bajos, se requiere un certificado de tratamiento en frío, además de uno fitosanitario que lo emite SENASA en cada embarque. Para el caso de la empresa, solo se requiere control fitosanitario para garantizar el producto adecuado, y las licencias de funcionamiento de la empresa y operación agrícola en la zona.

De igual manera, se tiene comunicación con empresas del rubro que exportan de manera ininterrumpida, con el fin de intercambiar experiencias y optimizar el acondicionamiento técnico del cultivo.

Después de establecer las estrategias generales, la matriz FODA Cruzada y el análisis interno y externo del plan de negocio, en la Tabla que sigue se propone el modelo Canvas (lienzo) de Osterwalder & Pigneur (2010), que ayuda a tener el modelo del funcionamiento y las tareas claves del negocio, para crear, entregar y capturar valor a los clientes en potencia, así como demostrar que el plan de negocio planteado es rentable, contrastado con los flujos de ingresos y la constitución de los costos.

Tabla 33

Modelo Canvas

8. Socios estratégicos (KP: Key Partnerships)	7. Actividades clave (KA: Key Activities).	2. Propuesta de valor (VP: Value Propositions).	4. Relación con los clientes (CR: Customer Relationships).	1. Segmento de clientes (CS: Customer Segments).
<ul style="list-style-type: none"> • Bróker contratado, por intermedio del cual se vende la producción de arándanos. • Proveedores de Plantones. • Proveedores de fertilizantes. 	<p>-Producir arándanos que reúnan los estándares de calidad que se exigen en mercado de Países Bajos, entre los meses de setiembre a diciembre que es la ventana comercial en Europa.</p> <p>6. Recursos clave (KR: Key Resources).</p> <p>-Personal para cultivo, poda, tratamiento de cultivos, en control de enfermedades y plagas exportar - Ventas, capital propio, financiación, apoyo legal y -Arándano fresco.</p>	<p>Se ofertan a los clientes de Holanda un fruto agrícola de alta calidad cumpliendo las especificaciones exigidas por ese mercado en fechas con escasa oferta de la competencia, aprovechando las buenas condiciones de clima y geográficas aptas para producir arándanos.</p>	<p>Procurar alianzas estratégicas con los Bróker, a fin de garantizar contratos de largo plazo, fidelizarlos y seguir aumentando sus cifras y volúmenes de ventas.</p> <p>3. Canales (CH: Channels).</p> <p>Compradores mayoristas, exportadores medianos, otros (Trading-Company).</p>	<p>Bróker contratado como intermediario entre nuestra empresa y empresa mayorista compradora (Trading-Company) y exportadora de arándanos frescos a Países Bajos en su ventana comercial.</p>

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010).

Elaboración: Propia

CAPITULO VI. PLAN DE NEGOCIO

En el presente capítulo se abordan las estrategias de marketing, el plan de ventas, las estrategias de operación que la empresa ejecutará, el financiamiento y recursos que se requieren para alcanzar cumplir las metas trazadas.

6.1. La empresa y el perfil del consumidor/cliente

6.1.1. Consideraciones

Se plantea para este proyecto, la denominación de la empresa siguiente: **Fresh Berries Cascas S.A.C.**, debido a que se refiere a un producto fresco y al lugar de donde procede.

6.1.2. Constitución de la empresa

La empresa a constituir es una Sociedad Anónima Cerrada, por lo que se debe seguir los siguientes pasos:

- Búsqueda y reserva de nombre (que éste no exista aun en los registros).
- Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta)
- Apertura de una cuenta corriente
- Abono de capital y bienes.
- Elaboración de Escritura Pública.
- Inscripción en Registros Públicos.
- Inscripción al RUC para Persona Jurídica ante la SUNAT.

Es importante indicar que, para ejercer la actividad agroindustrial, de acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de la Ley de Promoción y Desarrollo Agrario deberá solicitarse autorización a la Gerencia Regional de Agricultura de la región que corresponda, en este caso de La Libertad. Para tal efecto deberá presentarse una solicitud, acompañando los siguientes documentos:

- a. Copia de la Escritura Pública de constitución.
- b. Indicación del lugar donde, se proyecta establecer la planta agroindustrial;
- c. Relación de los bienes que se propone producir.

6.1.2. Estrategia competitiva genérica

Según el análisis y evaluación de mercado realizado, se puede establecer como estrategia más adecuada para venta de arándanos a empresas acopiadoras y que se dedican a la exportación de arándanos frescos a diferentes países del mundo, con la penetración de mercado, teniendo en cuenta nuestros principales competidores, que también son empresas pequeñas que operan en La Libertad.

Para ello, se oferta un producto de calidad exigibles por el país de destino, que a su vez guarde relación con un proceso de sostenibilidad ambiental, armonioso con el medio ambiente en todo su proceso productivo, y teniendo presente la ventana comercial en los meses de no cosecha en Países Bajos, que es de setiembre a diciembre y que coincide con la estación de invierno.

6.1.3. Perfil del consumidor/cliente:

Empresas líderes del mercado, que acopian y exportan el arándano fresco al mercado de Europa y en concreto al de los Países Bajos (Danper, Camposol, Talsa, Hortifrut - Perú S.A., entre otras empresas afincadas en La Libertad) a través de un Broker comercial de la empresa Perú Broker S.A. de la ciudad de Lima, quienes contemplan en sus productos agrícolas a los arándanos dentro de su oferta de intermediación para fines de exportación (Ver Anexo 6).

6.1.4. Beneficios de nuestro cliente

En Países Bajos, como ya se indicó en capítulos anteriores, se tiene a los consumidores de este producto agrícola como potenciales clientes:

En la actualidad se puede observar una clara tendencia a seguir creciendo el consumo por persona en el mercado de Países Bajos, y Perú ha dado muestras de tener buena aceptación con este producto agrícola en un mercado tan competitivo y a la vez exigente.

Como se aprecian en tablas anteriores de este trabajo, Países Bajos ha dado muestra real de un crecimiento en cada año, en su demanda de arándanos frescos cultivados en Sudamérica, y en específico, los producidos en Perú, por ello, se calcula que su consumo se irá incrementando aún más, con lo cual la demanda de este producto también será incrementada. Esta situación fue corroborada por el funcionario de la Embajada del Reino de los Países Bajos en Lima, Sr. Salvador Orrego de la Borda, Asesor Agrícola de la embajada, a través de la entrevista

telefónica sostenida el día 9 de enero de 2021 y se corroboró el uso de las estadísticas de sus importaciones de arándanos frescos mediante el Portal web Trademap sugerida por ellos y utilizada en esta Tesis, cuyo correo se adjunta en anexo 3.

Según Velásquez (2016) Las principales condiciones que muestran los clientes de arándano fresco en el país europeo son:

- ✓ Permanentes, los que adquieren este producto constantemente y bastante frecuencia.
- ✓ De ocasión, son los que adquieren de manera no continua, pero podrían ir incrementando sus compras.
- ✓ Satisfechos, los que adquieren para satisfacer su demanda de consumo.
- ✓ No satisfechos, lo que pese a necesitar no satisfacen esta demanda.

6.2. Objetivo del marketing

Estos se establecen en mérito a la real capacidad que presenta en cuanto a producción, el terreno de cultivo, el cual para iniciar el negocio tiene un área de 5 hectáreas, lo cual tendrá la capacidad de cubrir la producción en su totalidad, de arándano fresco, planificado para comercializar en la etapa de la ventana comercial de contraestación de los países europeos (estacionalidad), concretamente de Países Bajos, que se da en los meses de agosto a diciembre.

6.2.1. Modo de comercialización

Al iniciar el negocio y en los primeros años, se busca que, toda la producción se venda a través de un intermediario o bróker comercial a una empresa (trading company), es decir, será el mediador entre nuestro negocio y las empresas acopiadoras-exportadoras de La Libertad, en este caso la empresa *Perú Broker S.A.*, por cuanto contempla en su intermediación de comercio exterior para productos agrícolas, al arándano. Empresa con la cual se celebrará un contrato comercial debidamente suscrito y de acuerdo a ley.

Para lograr, lo anteriormente indicado, se debe brindar las condiciones que permitan tener la fidelización de sus clientes, otorgando productos de calidad, cumpliendo los estándares mínimos para ello, con buenas prácticas agrícolas (BPA), donde resalten los múltiples atributos de este importante fruto bien cultivado y producido, en todas sus fases, ello atraerá a más clientes que verán a esta empresa como una importante opción de compra.

6.2.2. Bróker comercial

En cuanto al bróker seleccionado, se le brindará las facilidades para las firmas de contratos respectivos, donde se establezca sus comisiones a partir del precio de venta que la empresa fije, en este caso US\$ 5.25, y que finalmente será el precio que pagará la empresa que compra.

Algunas condiciones que fijaría la empresa para fidelizar y que nos consideren buena opción para hacer contrato, será la cláusula a largo plazo, para asegurar la prioridad que nos puedan brindar en la búsqueda de clientes (trading company – empresas acopiadoras y exportadoras) garantizándoles que las producciones próximas serán negociadas a través de ellos mismos y a un precio acorde con el mercado.

Se debe tener en cuenta que los requisitos que se necesitan para poder contratar un intermediario comercial son: ser una empresa legalmente constituida, tener el proceso de cultivo en marcha, contar con las licencias y certificados de SENASA, firmar un contrato con firmas legalizadas en donde se establezcan la forma de comisión del bróker y la metodología de captar clientes efectivos para compra de la producción.

6.2.3. Mercado atractivo - competitividad

En este negocio se necesita decidir acertadamente, por ello presentamos un análisis en una matriz de mercado atractivo – competitividad, que presenta dos ejes, el eje X que viene a representar la competitividad del arándano fresco y valora su competencia respecto a distintos productos del mercado, para reconocer cuán débil, mediano o fuerte, podría ser; el eje Y por su parte, representa cuán atractivo es el mercado meta de arándanos frescos, ya que si se evalúa específicamente se puede conocer si es débil, mediano o altamente atractivo.

Así tenemos que, como resultado de la matriz de mercado efectuada, se presentan tres estrategias de marketing que se selecciona:

Tabla 34*Matriz mercado atractivo – competitividad del producto*

		Competitividad del arándano fresco		
		Débil	Media	Fuerte
Mercado objetivo	Alto	Elegir beneficios	Inversión/Crecimiento	Inversión/Crecimiento
	Medio	Cosechar/No Invertir	Elegir Beneficios	Inversión/Crecimiento
	Bajo	Cosechar/No invertir	Cosechar/No Invertir	Elegir beneficios

Fuente: Espinoza (2015)

Elaboración: Los autores

Así pues, teniendo en consideración la matriz precedente, la empresa se ubica en la parte superior derecha, dado que este fruto tiene una muy buena posición, la cual es fuerte, respecto a otros productos, asimismo, el mercado objetivo de acopiadores-exportadores mediante un bróker comercial es fuertemente atractivo por su tendencia positiva mostrada en figuras anteriores, de las exportaciones a Países Bajos. De igual manera, hay tres áreas que se relacionan en estas estrategias,

Inversión / crecimiento, de mucha relevancia dado que al momento de invertir debe destinarse la totalidad de los recursos que se necesiten para lograr un pronto crecimiento con sostenibilidad.

Elegir beneficios, lo cual da garantía de un retorno de la inversión de manera segura. Para esto se deben dar dos condiciones, invertir para lograr sostenerse en el tiempo o para tentar crecer potencialmente.

Cosechar/ No invertir, este aspecto requiere prescindir del stock de manera célere, procurar vender en el menor tiempo posible, sacar las inversiones y tomar los beneficios.

6.2.3 Calidad / Precio

Se logra posicionar con la calidad que exige el mercado mundial, sobretodo europeo, como un fruto saludable con diversas propiedades, resaltando la de sus antioxidantes. Como ya

se comentó el precio puede variar entre semanas de contra estación, pudiendo ser menor o mayor dependiendo a la aceptación y demanda de los clientes.

6.2.4. Atributos

La empresa posiciona el arándano como un producto que se ha cultivado y procesado para su exportación en un lugar cuyas condiciones brindan seguridad e inocuidad para este fruto.

6.2.5. Uso

Al promocionar las ventajas y beneficios de este fruto, se fortalece la tendencia que no puede faltar en la dieta diario del consumidor.

6.2.6. Categoría

Se tiene el compromiso de realizar la producción y comercialización de arándano fresco con altos estándares de calidad, para ello se aplicarán de manera constante mejoras en el proceso de producción, para lograr ser el producto con las características óptimas que se requieren dentro de su categoría.

6.3. Estrategias funcionales

6.3.1. Producto:

Se produce en la provincia de Gran Chimú, en la región de La Libertad, la variedad es Biloxi, ya que cuenta con mayor aceptación y demanda en el mercado mundial, además como se indica en capítulos anteriores, es la que mejor se adapta a los diversos terrenos, y tiene u mayor rendimiento bajo las condiciones de la ubicación geográfica del terreno. A su vez este producto cumple con todos los estándares y exigencias de calidad para el mercado objetivo, que tienen que ver con frutos de tamaño uniforme, sin daños, sin residuos químicos, sin bacterias, hongos y pesticidas.

Así tenemos que el producto llevará la marca de la empresa, y contará con las siguientes características técnicas:

- ✓ Forma: Bayas semiesféricas de 10 mm a más.
- ✓ Color: Azul oscuro
- ✓ Sabor: Agrio y dulce a la vez.
- ✓ Olor: el que le caracteriza al fruto.

6.3.2. Presentación: arándanos frescos, ello debido a que es la forma más comercial, que ofrece mejores y mayores oportunidades y ganancias, para el país. Se exportan en envases PET transparentes y reciclables. La cantidad de fruta corresponde a un pesaje fijo, y al ser comercializado, debe pesar 125 gramos que es equivalente a 4.4. onzas. Asimismo, se colocan en cajas de cartón y cada una de éstas cuenta con 12 unidades que corresponden a 1.5 kilogramos. Además, el producto tiene un rótulo con los datos siguientes:

- ✓ Denominación de la empresa exportadora.
- ✓ Fecha de producción y numeración de lote.
- ✓ Origen
- ✓ Peso neto

6.3.3. Precio:

Este producto tiene un precio que lo fija el mercado y demanda internacional, para lo cual se va a trabajar aprovechando las ventanas de comercio en los países europeos y en concreto con el de Países Bajos, durante la estación de invierno, que abarca de octubre a enero, o incluso en el periodo de estacionalidad, que, de acuerdo a cifras oficiales, es donde el 90% del volumen de arándanos peruanos, es exportado, y comprende desde agosto a diciembre. (Proarándanos, 2021)

Los frutos frescos como se conoce poseen una vida útil que es muy reducida, por ello se debe procurar vender en el menor tiempo posible. Para nuestro caso, la empresa que compre, teniendo como intermediario a Perú Broker S.A. debe garantizar las cadenas de frío para que el producto llegue en las mejores condiciones, desde Cascas, y de éste al consumidor final.

Al hacer la evaluación de precios unitarios para el mercado de Países Bajos en capítulos anteriores (ver tabla 12), vemos que en su pico máximo para el 2020 fue de 6.94 US\$ por kg. pudiendo aumentar en contra estación, para las próximas campañas según Ing. Luis Miguel Vega (Gerente General de la Asociación de Productores de Arándanos del Perú - Proarándanos), dada la escasez del producto hasta US\$ 8.8 ó US\$ 9.0. No obstante, este es el precio al cliente final, ya que según la Guía exportadora del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y PromPerú, el Broker comercial o de negocios, finalmente es el que actúa como intermediario entre el que compra y vende, es responsable de reunir a ambas partes con el objetivo de una compraventa y cobrar una comisión por ello en base al precio

que fije el vendedor que en este caso sería nuestra empresa. Procura para la empresa que vende y/o compra un margen importante que les resulte atractivo y beneficioso para ambas. Por ello, y siendo que en promedio las compras por parte de las empresas exportadoras de este fruto agrícola deben contar con una margen de ganancia bruta de entre el 17.4% al 24.4%, es que fijamos nuestro precio en US\$ 5.25 por Kg. (considerando precio final 6.94 hay un margen de ganancia bruta del 24.4%)⁷, dependiendo también de esa demanda. Así, el precio del kilogramo del arándano fresco que se le brinde o acuerde vender a la Trading Company a través del Broker puede ser en épocas de abundancia, por ventana comercial en US\$ 5.25 a partir del cual el bróker puede generar su comisión, siendo éste último, el precio que se tomará como referencia para el cálculo de viabilidad, por cuanto se pretende producir y cosechar en esos meses del año, cuando Europa no están en cosecha y por el contrario existe mayor demanda, que vienen a ser los meses comprendidos entre agosto a diciembre. Ello se corroboró en las comunicaciones vía telefónica con el especialista comercial Eduardo Pérez de la empresa de intermediación comercial, Perú Broker, que como las empresas Perú Gold Trade y Perú-Trading, se encargan de buscar los clientes en Perú y/o el extranjero, llámese empresas que compren la producción, y se encargan del traslado en cadena de frío, y todo el empaquetamiento, y gastos de exportación y aduaneros es decir, hacer el contacto comercial, los trámites de aduanas con la entrega de documentos comerciales de embarques para que ésta a su vez realice los trámites ante SUNAT.

Los precios también se relacionan con la tendencia a nivel del mundo que cada vez más busca alimentarse sanamente o buscar alternativas nutricionales más saludables y a su creciente demanda, así es aceptado por el comprador/importador y el cliente final.

6.3.4. Flujo de producción – proceso de comercialización

Para tener el punto de partida de las operaciones la empresa debe concretar los acuerdos comerciales con los clientes en potenciales de compradores/exportadores para Países Bajos (bróker), asimismo, los que desean invertir y proveer para asegurar del abastecimiento, luego de ello, empezar con los trabajos de campo hasta alcanzar la producción deseada.

⁷ Para el cálculo del margen de ganancia bruta se tomó como base los ingresos de actividades ordinarias y el costo de ventas de empresas pequeñas que también venden a grandes empresas exportadoras, éstas son: Agrícola Santa Azul S.A.C, Camet Trading S.A.C., Berry Way Service Perú S.A.C., Sol y Pampa S.A.C. y Sociedad Agrícola Virú S.A., que operan en la Región La Libertad.

6.3.5. Compra de insumos

Para este punto, la empresa desarrolla un plan de contrataciones y adquisiciones, teniendo en cuenta el alquiler de terrenos para los cultivos, los relacionados al proceso agronómico, el riego, fertilizantes y control fitosanitario correspondiente, la energía, el transporte, las jabas de cosecha, la instalación de oficinas, almacenes y toda la parte logística necesaria.

6.3.6. Infraestructura e instalaciones

Se inicia con un terreno en alquiler de cinco hectáreas destinadas al cultivo de arándanos frescos en la provincia de Gran Chimú, región La Libertad.

6.3.7. Recursos Humanos

La empresa dispone de personal con experiencia en negocios, y en la parte de comercialización de productos agrícolas frescos, el cual se distribuye dada sus diferentes funciones asignadas como sigue:

- ✓ **Gerencia:** Que abarca a los socios de la empresa, tienen la responsabilidad de dirigir y desarrollar relaciones que perduren en el tiempo con los potenciales clientes y proveedores.
- ✓ **Jefe de fundo:** es el que tiene la responsabilidad de todas las operaciones del campo, es ingeniero agrónomo.
- ✓ **Contabilidad y RR.HH.:** se tercerizará a un contador público colegiado, quien cuenta con experiencia en este tipo de negocios.
- ✓ **Trabajadores/operarios de campo:** se apoya del ingeniero agrónomo jefe de fundo y aquellos que se contraten por campañas de siempre y cosechas.
- ✓ **Terceros:** referidas a las empresas que brindan transporte, materiales, herramientas y equipos agrícolas, fertilizantes, actividades de producción y poscosecha.

6.4. Política de operaciones

La empresa busca posicionarse en la zona de Cascas, provincia de Gran Chimú, aprovechando la apertura de producción a escala de exportación en la zona. Después de ello se buscará el acopiar la producción de otros pequeños productores. Al inicio como ya se indicó el terreno será de cinco hectáreas (05 Ha), y se opta por uno con las condiciones y características del terreno ofertado por el Sr. Sr. Leocadio Saldaña (ver Tabla 26), en el mismo distrito de Cascas, con proyección a aumentarlo a través del arrendamiento de terrenos aledaños. En total, inicialmente se dispondrán de 7 trabajadores para la empresa como se detalla más adelante.

Dentro de las principales políticas de operaciones se tiene las siguientes:

Tabla 35

Política de operaciones

CONCEPTO	ÁREA	ESTRATEGIA
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Producción	Realizar la producción desde el inicio de las operaciones.
	Venta	Productos propios Productos de terceros (largo plazo)
CAPACIDAD	Área del fundo	05 has. Al iniciar Ampliar en un corto o mediano plazo
	Localización	Provincia de Gran Chimú, capital Cascas.
	Inversión	Terrenos propios, inversión fija Terrenos alquilados, inv. Temporal.
FUERZA LABORAL	Especializada Supervisión Sistema de remuneración	Experiencia comprobada de los responsables.
		Controlar de forma constante el cultivo.
		Recurso humano permanente con remuneración fija.
CALIDAD	Enfoque	Recurso humano de carácter transitorio y por campañas.
		Planificar ferias, eventos de difusión y promoción.
	Capacidad de recurso humano	Control de plagas.
		Gestionar el recurso humano. Desarrollo y seleccionar por costo y buena calidad.

Fuente: Díaz (2017)

6.4.1. Desarrollo y selección de proveedores

Para el desarrollo y selección de proveedores, la empresa desarrolla una política interna. A fin de realizar la contratación de algún proveedor, se detallan las siguientes consideraciones:

- Cualquier proveedor debe demostrar ser una empresa jurídica o natural. Así, es inscrito en la base de datos para su control respectivo.
- Para adquirir por primera vez un bien o servicio, se solicitan mínimo tres cotizaciones.
- Para las compras frecuentes se puede elegir a uno de los proveedores, basándose en las últimas cotizaciones recibidas y verificando que el precio sea menor o igual a la última compra.
- Para los servicios especializados (públicos o privados), donde existe un solo proveedor, se aplica la negociación directa.
- Los proveedores seleccionados deben tener la condición de habido en SUNAT.
- No presentar antecedentes comerciales negativos o deudas vencidas sin pagar.
- En los casos de existir un contrato, el proveedor se encuentra ya definido.

6.4.2. Diseño de operaciones

La empresa para su comercialización de arándano fresco ha determinado dos procesos principales, el proceso de producción y el proceso de cosecha y poscosecha.

6.4.3. Proceso de producción

Preparación del cultivo:

Para iniciar la producción de arándano fresco, primero la empresa debe tener las 5 ha disponibles. Luego, acondicionar el terreno (limpieza de maleza, nivelación y surcado) para eliminar la vegetación no deseada y aplicar herbicidas que prevengan el brote de hierbas malas.

La nivelación del terreno depende de su nivel de accidentado. En este caso, la actividad requiere mínima inversión, pues la plantación del cultivo de arándano fresco se realiza en bolsas/macetas. Por ello es factible amoldarse al relieve de cualquier terreno.

Figura 16
Arándanos en bolsas/macetas



Fuente: arandanosperu.pe (2021)
Elaboración: Propia

Cultivar los plantones de arándanos en bolsas/macetas tiene sus ventajas y desventajas. Según García J.C. y G. (El cultivo de arándano en Asturias. Guía de Cultivos, Orientaciones para el cultivo de Arándano, Serida. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, Gobierno de España, 2007), las ventajas son:

- ✓ **Condiciones ideales de suelo:** esta manera de cultivar los arándanos se basa en usar bolsas que propician aislar la raíz del suelo. Las bolsas se rellenan con un 50% de sustrato (cascarilla de arroz) como se aprecia en la figura 17, gracias al cual la planta alcanza las condiciones ideales para su desarrollo. El 50% restante se rellena con un 25% de turba (residuos vegetales) y otro 25% de sustrato (cascarilla de arroz o chip de pino) en la parte superior de la maceta. Así, al cultivo no le afectan las plagas y/o la maleza. La clave del éxito reside en llenar la bolsa/maceta con las cantidades adecuadas de los compuestos.
- ✓ **Optimización del uso del espacio:** para esta forma de cultivo, se separan las hileras cada 2.5 m, generando así una superficie cultivada de 10,000 plantas por hectárea. De esta manera, la hilera se utiliza en su totalidad, es decir, al 100%, por tanto, al mejorar el rendimiento, el retorno de la inversión es más rápido.

Las desventajas son las siguientes:

- ✓ **Residuos medioambientales (bolsas):** esta forma de cultivo genera la utilización de bolsas plásticas. Su vida útil depende del cuidado de la maceta, aunque entre 4 a 5 años es el tiempo recomendable para cambiar de bolsa. No son reutilizables; se desechan.
- ✓ **Superficie:** para lograr una alta densidad de cultivo en plantones de arándanos, se requiere que el terreno esté lo más parejo posible. Así las bolsas/macetas son colocadas en forma contigua sin dañarse.
- ✓ **El sustrato (cascarilla de arroz):** otra limitación de esta forma de cultivo es el poco espacio que tienen las raíces. Por eso, es importante que el llenado de la bolsa contenga la cantidad necesaria de sustrato para satisfacer los requerimientos de la planta. Según la Ing. Lady Violeta Alva Díaz, “este sistema facilita a la planta centralizar su masa radicular en una maceta, el cual le asegura tener todos los nutrientes y agua necesaria, lo cual permite que sea eficiente su rendimiento al igual que el sistema tradicional” (Ver anexo de entrevista, agosto de 2020).
- ✓ **Se recomienda usar bolsas de 25 a 35 litros con sustratos.** El volumen de la bolsa a utilizar es esencial. La cantidad de sustrato utilizada determina la alta retención de humedad, la alta porosidad (mayor a 50%), la baja salinidad, el Ph entre 4.5 a 5.5 y la

oxigenación que la planta aprovecha. Todos estos factores influyen en el rendimiento de la planta. El tamaño del sustrato ayuda a evitar la sedimentación del material fino, impide la contracción o expansión del medio y evita la descomposición de la materia orgánica.

- ✓ **La mezcla:** las bolsas/macetas deben llenarse de forma adecuada con una mezcla que incluye corteza, turba y chip de pino. Cada insumo cumple una función específica.

Figura 17

Arándanos en bolsas/macetas con mezcla adecuada.



Fuente: J. Montes (2018).

- ✓ **Corteza:** genera porosidad al sustrato, ayudando a la retención de agua, nutrientes y oxígeno.
- ✓ **Turba:** incrementa la densidad del sustrato, genera aireación y drenaje para el desarrollo de la masa radicular y ayuda a la retención de agua y nutrientes.
- ✓ **El chip de pino:** gracias a su Ph ácido, lo más recomendable para este tipo de arándano. Elimina los hongos y aumenta la fertilidad de la planta, elevando sus propiedades nutritivas.

Instalación de plantones

El arándano fresco es un producto autofértil. Este sistema de cultivo incrementa la producción en todas sus variedades, aumenta la eficiencia en el espacio y arroja como resultado una maduración antes de tiempo con frutos de mayor calibre.

Estos plantones provienen de un proceso in vitro que, a partir de una célula madre cultivada en el laboratorio, crece y realiza una división celular mediante una reproducción en forma

de pirámide invertida. En el laboratorio, este proceso dura de 2 a 2 meses y medio en cubetas; las plantas alcanzan un tamaño de 5 cm y, aunque estériles, están libres de virus, hongos y bacterias. Luego pasan a un proceso de enraizamiento en un micro túnel con una duración de 1 mes y medio. Finalmente les sigue un proceso de adaptación al campo de cultivo que dura 1 mes y medio. Los plántones obtenidos son uniformes, totalmente sanos, con una calidad acorde a las buenas prácticas agrícolas. Son plantas “campeonas” (Ver Figura 19).

Figura 18
Instalación de plántones



Fuente: J. Montes (2018)

Sistema de riego

La planta del arándano fresco es sensible a la sequía y a la deshidratación al no tener pelos radiculares. Además, cuenta con una distribución superficial de sus raíces que le impide la absorción de agua y requiere un nivel óptimo de humedad que se debe garantizar con el riego artificial. El nivel de mayor consumo de agua de la planta es en el periodo de crecimiento y maduración del fruto. Los métodos de riego más utilizados para el cultivo de arándano fresco son por surco, goteo, aspersión y microjet.

La empresa utiliza el método de riego por goteo (un riego localizado). Para llevarlo a cabo, se contrata una empresa especializada. Afortunadamente, se cuenta con agua disponible en la zona, lo que es fundamental pues el riego durante los dos primeros años asegura alcanzar el rendimiento productivo máximo de la planta (ver Figura 20).

Figura 19

Instalación de plantones



Fuente: Blueberries magazine (2021)

Es importante indicar que de acuerdo a la entrevista realizada con el representante de la empresa Danper Trujillo SAC (anexo 1), recomienda para el cultivo, el sistema de bolsas/macetas por cuanto y según nuestra experiencia se debe preparar previamente la planta, ello permite tener un retorno en menor plazo, de la inversión realizada, y lo más importante es que tiene una adaptabilidad alta a cualquier terreno que sea plano o casi plano. A su vez, indica que en una hectárea de terreno apropiado se puede lograr cultivar hasta 10,000 plantas, separándolas dos metros y medio entre cada surco, no obstante, ya se ha empezado a cultivar, cierto porcentaje de tierras, con una reducción de separación de 2.2 mts, obteniendo hasta 12,000 plantas por cada hectárea de cultivo. Incluso precisa que, la bolsa maceta debe contener el 75% de sustrato y 25% de turba para generar una materia orgánica altamente nutritiva, en cuanto al sistema de riego se recomienda el fertirriego por goteo, con un control riguroso. Asimismo, se debe controlar el avance de malezas y tener un proceso de poda que se sugiere al mes de culminar con la cosecha. Se debe dar un manejo adecuado de la planta. Finalmente, menciona que el factor más importante considera que es el agua, la cual debe tener el grado de Ph indicado, sobre todo en cuanto a su acidez, otro importante factor sin duda, es el terreno que por lo general es recomendable sea plano o poco empinado o sin pendiente pronunciada, los fertilizantes no deben presentar un Ph que no se enmarque entre 4.5 a 5.5, que es el rango ideal, en cuanto al clima se busca que exista pocos episodios de lluvia y de corta duración para no afectar a flores y frutos.

La Poda

La poda es una técnica que permite la formación y orientación de la planta y ayuda al incremento de la producción. Se realizan cortes cerca de la mitad, eliminándose las ramas débiles, rastreras y rotas. Esta planta produce yemas florales que se convierten en fruto, así yemas vegetativas que se transforman en brotes con hojas. Esta técnica se realiza en el periodo de receso después de recolectar lo último de la cosecha, en los meses de marzo hasta abril. Existen varios tipos de poda durante el desarrollo de la planta. Según, Minagri (2016) (ver figura 21):

- ✓ Poda del primer año: para fortalecer y asegurar la sobrevivencia de la planta.
- ✓ Poda en plantas jóvenes: planta de madurez retrasada; es una poda simple.
- ✓ Poda en plantas con producción: se realiza anualmente como mantenimiento (cuando el arbusto está vigoroso) para alcanzar el mayor rendimiento del fruto.

Figura 20

Poda en el cultivo de arándanos.



Fuente: Minagri (2016)

Nutrición

Los arbustos de los plantones de arándanos exigen bajo consumo de fertilizantes: son muy sensibles a altos contenido de sales. Su crecimiento máximo se obtiene con consumos de nutrientes y están por debajo de la mayoría de frutales.

De acuerdo a la entrevista realizada con el representante de la encuesta Danper SAC, recomienda una planificación adecuada de fertilización en los primeros años; la fórmula

y/o cantidad a utilizar debe ser pequeña y distribuida a lo largo de los periodos de mayor crecimiento para que las plantas más jóvenes tengan un crecimiento rápido y alcancen los mismos niveles de rendimiento que las adultas.

Problemas fitosanitarios

El arándano fresco es un fruto saludable, poco propenso a enfermedades y plagas. Esta forma de cultivo en grandes áreas de terreno puede ser atacada por enfermedades e infestaciones, y hay muy pocas consideradas como plagas. Su impacto económico es muy bajo y no requiere de mucho control.

- ✓ **Mosca de fruta:** es una larva que se alimenta de la pulpa del fruto y está catalogada como un problema cuarentenario para el mercado mundial.
- ✓ **Lepidópteros:** son larvas pegadoras de follaje, gusano cortador. Las larvas se alimentan del cuello de las plantas y ocasionan heridas que las anillan.
- ✓ **Pulgones:** son especies parecidas a las ninfas y, los de mayor tamaño, se alimentan de los nutrientes de las plantas y alteran su crecimiento (ver figura 22).
- ✓ **Queresas, escamas:** atacan los brotes, las hojas tiernas, las ramillas y los frutos. Ocasionalmente ocasionan deformaciones en la planta y producen la fumagina.

Figura 21

Pulgones en el cultivo de arándanos.



Fuente: Xilema Chile (2021)

Tabla 36

Principales problemas a considerar en el cultivo de arándanos según representante de la empresa Danper Trujillo SAC.

Rubro	Problema a considerar	Detalle
Recursos Humanos	Falta de profesionales especializados	Uno de los problemas es el cuello de botella es la falta de profesionales especializados, en todo nivel se está teniendo déficit de capital humano, debido a que se está creciendo aceleradamente, y no a ese ritmo la graduación de jóvenes en institutos y universidades, además los que salen de estas instituciones no cuentan como es lógico, de las competencias y de la capacidad que se exige en este tipo de compañías.
Control fitosanitario	Plagas y enfermedades por hongos	Pudrición acelerada, daña las hojas, los brotes tiernos y los frutos Pulgonos que atacan las hojas, flores y frutos.
	Queresas y escamas	Atacan los nuevos brotes, hojas tiernas, ramillas y frutos.
	Pudrición radicular	esta enfermedad se relaciona con el tiempo de saturación del agua en las bolsas/macetas. Las plantas y sus raíces no crecen.
	Quemaduras de punta	Causa lesiones alrededor de las yemas florales en forma plana y de color gris.
	Cenicilla	Origina la formación de un moho blanquecino encima de las hojas y los frutos, afectando el crecimiento.

Fuente: entrevistas al Sr Modesto Mosquera y Renzo Chambi

Elaboración: Los autores

Proceso de cosecha y poscosecha

Cosecha

Para este proyecto, la empresa se propone sembrar la variedad Biloxi, la más comercial en el mundo y con mejores rendimientos productivos, que se pudo corroborar con lo indicado por el representante de Danper Trujillo SAC en la entrevista llevada a cabo. Esto exige tener una mano de obra experimentada en este tipo de cultivo. La capacitación del personal es un factor clave, pues asegura la cosecha de un arándano fresco con alta calidad.

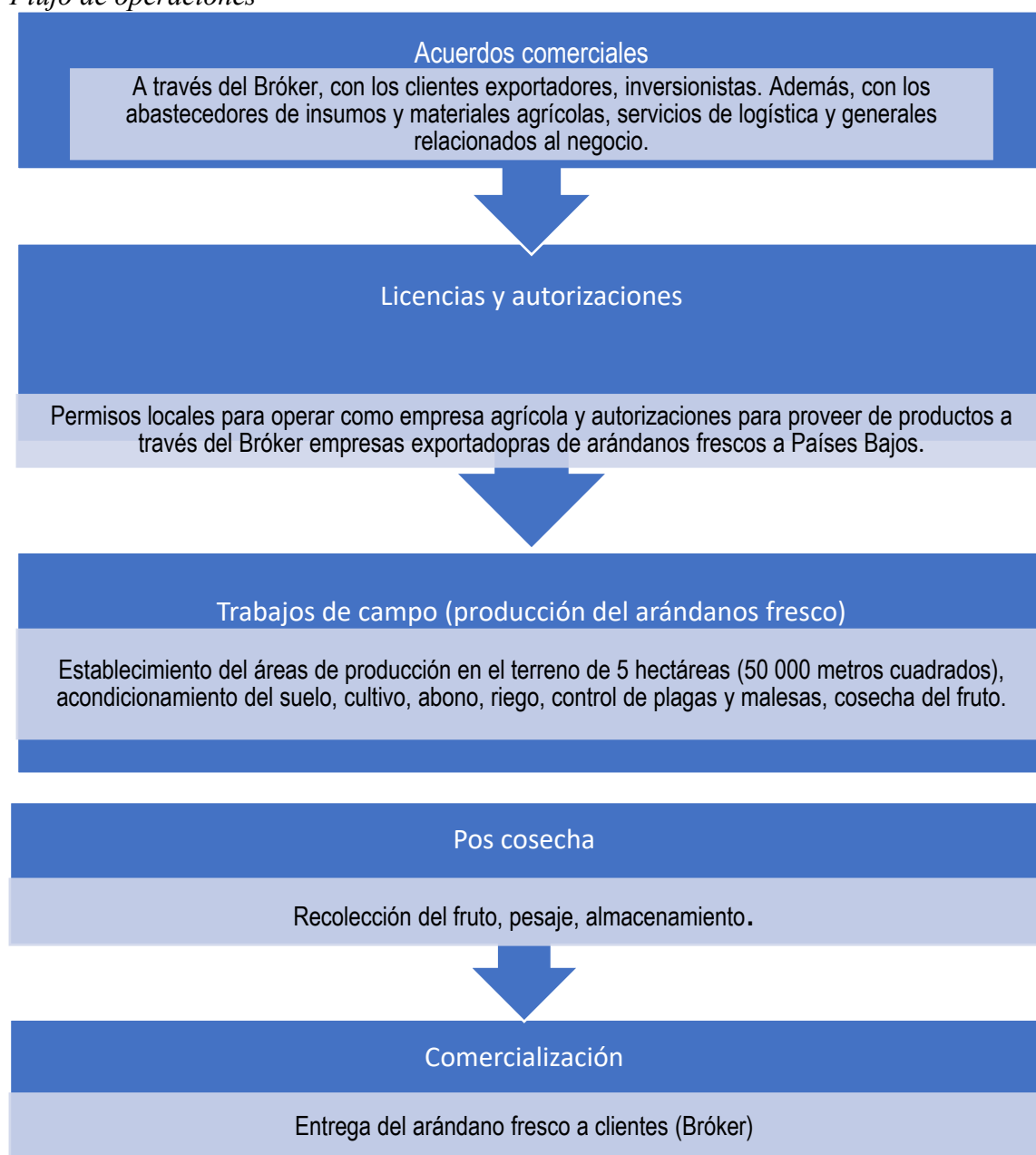
La cosecha que llevará a cabo la empresa es manualmente a granel. Esta se realiza en forma selectiva según la madurez alcanzada por el arándano, el color totalmente azulado y el tamaño del calibre. De por sí, el arándano presenta una serosidad que es muy aceptada por

el consumidor: se debe tener sumo cuidado para no retirarla al momento de desprender el arándano sin dañarlo, pues afecta la calidad del fruto.

Los arándanos deben cosecharse a la par que se evalúa previamente las condiciones climáticas. Una vez cosechados, se recomienda colocarlos al instante en canastillas cosecheras sin manipularlos. Para esta actividad, la empresa contratará personal de la zona y de ser necesario también externos, con experiencia en la recolección.

Figura 23

Flujo de operaciones



Fuente y elaboración: Los autores

Acuerdos y comercialización

Para iniciar las operaciones, la empresa debe acordar con el bróker todos los puntos comerciales, condiciones, precios y demás acuerdos esenciales para el inicio de la parte comercial. Asimismo, asegurar la cadena de abastecimiento de suministros e insumos agrícolas que permitan un proceso productivo eficiente.

Otro factor importante, y tras la constitución legal de la empresa, es obtener las licencias y autorizaciones correspondientes, para lo cual se recurrirá a la agencia agraria de la provincia de Gran Chimú, a la Gerencia Regional de Agricultura y Gerencia Regional de Comercio Exterior del Gobierno Regional de La Libertad, a fin de tener todos los permisos necesarios que permitan desarrollar el trabajo de manera responsable. Infraestructura e instalaciones: se iniciará con 5 hectáreas de terreno alquilado con las condiciones y características explicadas en la Tabla 26 que se destinarán al cultivo de arándanos frescos en Cascas de la Provincia de Gran Chimú, del departamento de La Libertad.

Adquisición y abastecimiento de materiales e insumos: El negocio genera su plan de adquisiciones, teniendo en cuenta el arrendamiento del terreno para el cultivo, el sistema agronómico, de riego, de fertilización, el control fitosanitario, la energía, el transporte y vías de comunicación, las jabas plásticas para cosecha.

La infraestructura e instalaciones: la empresa inicia sus labores en las 5 hectáreas de terreno alquilado, destinadas al cultivo de arándanos en el distrito de Cascas, provincia de Gran Chimú. Se considera las casetas de riego y salas de bombas.

6.5. Plan de organización y recursos humanos

6.5.1 Factores legales y de sociedad

Se realizará la constitución de la empresa, mediante una escritura pública y ante notario público, contar con el estatuto de la empresa, la persona social, el rubro o la actividad comercial principal, es decir, a que se va a dedicar la empresa, que en este caso es la producción y comercialización de arándanos frescos convencionales. Esta inscripción de la empresa será como una Sociedad Anónima Cerrada – SAC, y se contará con un Registro Único de Contribuyente (RUC), habilitado para emitir facturas, boletas, entre otros. Con todo ello, es importante acudir a un banco para que nos asignen un sectorista, con quien debemos ver y evaluar el financiamiento e iniciar la bancarización de la empresa. Según

entrevista vía telefónica a Walter Reátegui (profesor universitario y ex gerente general de Agrobanco) se pudo corroborar estos pasos, sugiriendo además que se busquen bancos como el de Crédito, BBVA u otros para bancarizar a la empresa, abriendo una cuenta corriente con la cual trabajar.

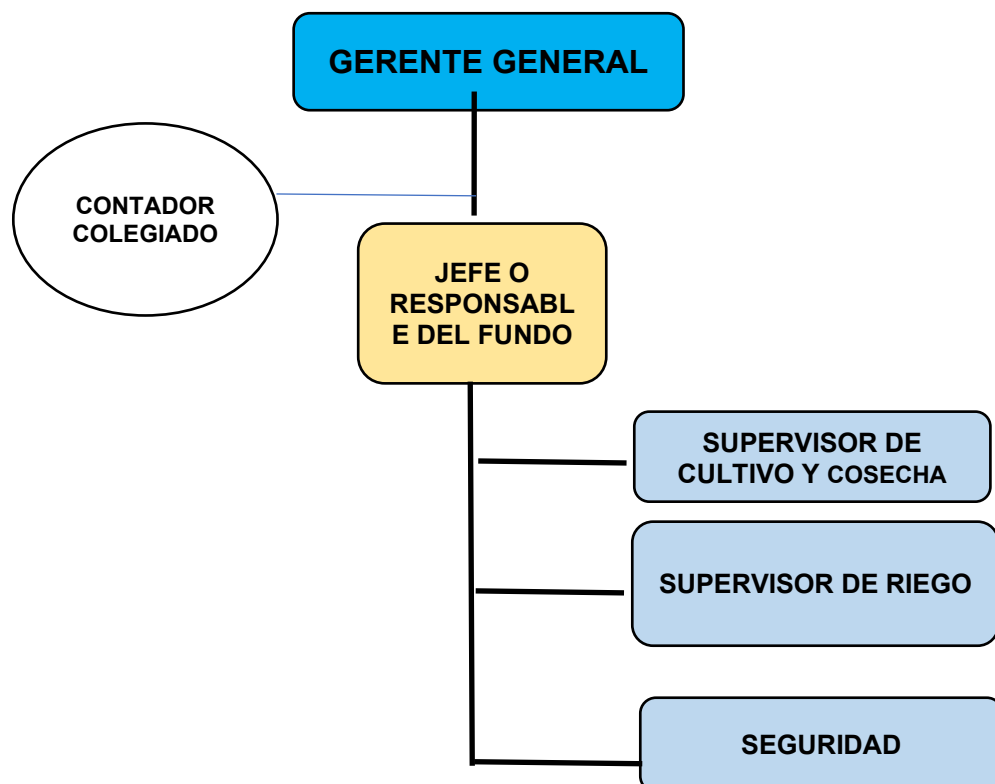
Asimismo, al ser una empresa que recién se está formando, se debe tener presente el porcentaje de inversión, se debe precisar que el 100% será financiado con aportes societarios. Por ello, es recomendable conformar una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C. que es la ideal para este tipo de negocio, donde se pueda tener aportes de socios y con ello conformación de capital social para iniciar la empresa.

6.5.2. Organización de la empresa

A continuación, se plasma la estructura organizacional de la empresa, la cual refleja la forma de gobierno, al ser una empresa relativamente corta, se controla el nivel jerárquico de casa puesto, asimismo, las áreas existentes, por ello las funciones de cada trabajador son importantes y deben ser cumplidas totalmente para poder cumplir los objetivos de la empresa.

Figura 22

Organigrama de la empresa



Fuente y elaboración: Los autores

Es importante indicar que el detalle de los roles y responsabilidades se indican en anexo 9 del presente trabajo de investigación.

6.5.3. Remuneraciones

A continuación, se muestra la inversión mensual que se dispone para las remuneraciones, las mismas que incluyen todos los beneficios de ley.

Tabla 37

Remuneraciones del recurso humano de la empresa

CARGO	CANTIDAD	REMUNERACIÓN MENSUAL US\$	TOTAL MES
Gerente General	1	1,200	1,200
Jefe o responsable del fundo	1	1,100	1,100
Supervisor de cultivo y cosecha	1	1,000	1,000
Supervisor de riego	1	1,000	1,000
Vigilancia	1	600	600
Contador	1	300	300
TOTAL			5,200

Nota: Estas remuneraciones son netas y no incluyen los beneficios de ley.

Elaboración: Los autores

Además, se tendrá que tercerizar ciertos servicios, para que la producción se realice sin inconvenientes, estos incluyen logística, asesoría agrícola, operarios para campañas de siembra y cosecha, entre otros, calculándose un monto de inversión aproximado de US\$ 8,000 anuales, puesto que es variable dependiendo de los volúmenes de cosecha y temporadas.

Otro punto importante de inversión, será el que se destine a las capacitaciones al personal en lo referido a técnicas y tecnologías de producción agrícola y de agro exportaciones de frutos como el arándano fresco, para lo cual se destinará US\$ 5,000 anuales. Las capacitaciones en general abarcarán agricultura orgánica, factores críticos de la cosecha y administración del personal, se considera: (Ver Anexo 10).

- ✓ Control de plagas y enfermedades (1 sola vez al año).
- ✓ Agricultura orgánica (1 sola vez cada dos años).
- ✓ Factores críticos de la cosecha (1 sola vez al año).
- ✓ Administración del personal (1 sola vez al año).

CAPITULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA

7.1. Plan financiero

7.1.1. Generalidades

Los principales supuestos para la realización del modelo económico financiero son:

- Inflación anual de 3% soles todos los años.
- Tipo de cambio de S/ 4.00 para los primeros 3 años, de S/ 4.15 para los años 4,5 y 6 y de S/ 4.25 en los años 7, 8, 9 y 10.
- Horizonte de evaluación de 10 años, considerando el periodo de maduración del negocio. Este plazo permitiría ya tener un flujo de caja estabilizado.
- Los salarios se ajustarán a partir del tercer año en 5%
- Se considera, además, otras variables constantes para nuestro periodo de análisis.

Conforme lo evaluado y analizado en precios unitarios de importación de Países Bajos, y considerando el aumento de cantidades de importaciones en los años próximos, tomamos para este proyecto el precio de venta al trading company por intermediación del bróker comercial en US\$ 5.25 por Kg. que se ajustará en un dólar cada año hasta el año 5, manteniéndose para el resto del periodo de análisis, de acuerdo, además, a las opiniones de especialistas como el sr Mosquera y Chambi.

A continuación, mostramos una tabla resumen con los precios promedios por kg. En forma anual y en periodos de ventana comerciales en países de la Unión Europea.

Tabla 38

ANÁLISIS DE PRECIOS PROMEDIO ANUAL POR KG. EXPORTADO DE PERÚ A LA U.E. - VARIEDAD BILOXI* - (US\$)						
N °	PRECIO	2016	2017	2018	2019	2020
1	PRECIO PROMEDIO ANUAL POR KG.	8.70	8.40	7.55	7.61	7.78
2	PRECIO PROMEDIO ANUAL EN VENTANA COMERCIAL POR KG.	9.20	9.15	8.65	8.00	9.25

Fuente: SUNAT.

Elaboración: Banco Central de Reserva - Sucursal Trujillo.

Nota: Valor promedio anual del precio por kg.

(*) Biloxi es la variedad con mayor participación en las exportaciones peruanas

Podemos ver que el precio en ventanas comerciales mejora, y ello traducido en grandes volúmenes significan márgenes altos.

Por tanto, para este proyecto se asumirá una estabilidad de precio promedio de US\$ 5.25, subiendo un dólar por año hasta el año 5 y luego constante, para venta a la empresa exportadora (trading – company) la cual tendrá un margen de venta del 20 al 25% o más de acuerdo a los márgenes obtenidos por empresas como Agrícola Santa Azul S.A.C., Camet Trading S.A.C. Sol y Pampa S.A.C. o Sociedad Agrícola Virú S.A. expresadas en la Tabla 18, que tienen volúmenes de producción pequeños, ello a través del bróker intermediario, tal como se observó en el Figura 15, de la cadena de valor del arándano y se puede corroborar en lo expresado por el Sr. Mosquera, especialista financiero de la empresa Danper Trujillo SAC.

Tabla 39

Datos generales

Total de plantas por las 5 hectáreas de cultivo = 50,000

Curva de producción agrícola											
Ítem/periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Prod. Kgs. X planta	0	0.5	1.3	1.7	2	2	2	2	2	2	2
Prod. Kgs. X 1 Ha.	0	5,000	13,000	17,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Prod. Kgs. X 5 has.	0	25,000	65,000	85,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000

Consideraciones adicionales

- Impuesto a la renta: 15%
- Superficie total (has): 5 – 100 000 kg de arándanos producidos.
- Total plantas por hectárea: 10,000
- Precio de venta (US\$ x Kg.): US\$ 5.25 con incremento de US\$ 1 anual.
- Porcentaje de producción de venta para exportación: 100%
- Porcentaje de merma: 2%

7.2. Inversión

Se tiene el cálculo de inversión total para el cultivo de cinco hectáreas de arándanos, para el primer año un monto de US\$ 626,067 dólares, en el detalle siguiente:

Tabla 40*Estructura de inversión*

Ítem	Monto US\$	Participación	Vida Útil
<input type="checkbox"/> Activos biológicos	251,850	40%	4
<input type="checkbox"/> Equipamiento agrícola y otros	40,250	6%	10
<input type="checkbox"/> Infraestructura	51,000	8%	20
<input type="checkbox"/> Gestión y dirección	19,952	3%	10
<input type="checkbox"/> Inversión adicional	63,015	10%	10
<input type="checkbox"/> Capital de trabajo	200,000	32%	
TOTAL	626,067	100%	

Fuente: Velásquez (2017)

Elaboración: Los autores

En la tabla siguiente, se puede visualizar la inversión detallada en activos biológicos, equipos y maquinarias requeridas, asimismo, la infraestructura para la operación y la gestión para el inicio de las operaciones.

Tabla 41
Inversión Inicial

Inversión	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Sub Total Proyecto (US \$S)	Total Proyecto (US\$)
Activos Biológicos					
Plantas	Unidad	50,000	3	150,000	
Transporte (flete)	Alquiler	4	300	1,200	
Bolsas para plantaciones	Unidad	50,500	0.3	15,150	
Preparativo del terreno (Fertilizantes).	Has	5	3,500	17,500	
Turba	Has	5	9,000	45,000	
Sustrato	Has	5	4,600	23,000	251,850
Equipos					
Sistema de riego, que incluye instalación y materiales	Has	5	4,000	20,000	
Sistema de fertirriego (inst. y materiales)	Unidad	1	8,000	8,000	
Herramientas agrícolas	Unidad	5	500	2,500	
Pulverizadora	Ha	1	3,000	3,000	
Mochila manual	Unidad	3	250	750	
Motocar	Unidad	1	5,000	5,000	
Carreta agrícola	Unidad	1	1,000	1,000	40,250
Infraestructura					
Caseta de riego	Unidad	1	4,000	4,000	
Nivelación de suelo	Has	5	500	2,500	
Cerco y cortinas para romper viento.	Has	5	1,100	5,500	
Estructura de Espantapájaros	Has	5	3,000	15,000	
Almacenes	Unidad	1	12,000	12,000	
Oficinas	Unidad	1	12,000	12,000	51,000
Gestión y dirección					
Licencias de funcionamiento	Unidad	1	10,000	10,000	
Planos y diseño de siembra	Has	5	500	2,500	
Contingencias		2%	0	7,452	19,952
Total Inversión					363,052
Inversión por Ha					72,610.4

Fuente y elaboración: los autores.

A continuación, se presenta el detalle del desembolso de inversión, a través de un diagrama de Gantt.

Tabla 42

Gantt de Costos Desembolsables

Inversión	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Sub Total Proyecto (US\$)	AÑO							
					Enero	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Total
Activos Biológicos												
Plantas	Unidad	50,000	3	150,000	75,000		75,000					150,000
Transporte (Flete)	Alquiler	4	300	1,200			1,200					1,200
Bolsas para plantas	Unidad	50,500	0.3	15,150				15,150				15,150
Preparación e instalación de cultivo	Has	5	3,500	17,500					17,500			17,500
Turba	Has	5	9,000	45,000		22,500				22,500		45,000
Sustrato	Has	5	4,600	23,000		11,500				11,500		23,000
Equipos												-
Sistema de riego (instalación y materiales)	Has	5	4,000	20,000			20,000					20,000
Sistema de fertirriego (instalación y materiales)	Unidad	1	8,000	8,000					8,000			8,000
Herramientas (material agrícola)	Unidad	5	500	2,500						2,500		2,500
Pulverizadora	Has	1	3,000	3,000						3,000		3,000
Mochila manual	Unidad	3	250	750						750		750
Motocar	Unidad	1	5,000	5,000						5,000		5,000
Carreta agrícola	Unidad	1	1,000	1,000						1,000		1,000
Infraestructura												-
Caseta de riego	Unidad	1	4,000	4,000				4,000				4,000

Nivelación de terreno	Has	5	500	2,500					2,500		2,500
Cerco y cortinas rompe viento	Has	5	1,100	5,500					5,500		5,500
Espantapájaros	Has	5	3,000	15,000					15,000		15,000
Almacenes	Unidad	1	12,000	12,000					12,000		12,000
Oficinas	Unidad	1	12,000	12,000						12,000	12,000
Gestión											-
Licencias	Unidad	1	10,000	10,000					10,000		10,000
Plano y diseño de cultivo	Has	5	500	2,500					2,500		2,500
Imprevistos		2%	0	7,452						7,452	7,452
Total de la inversión				363,052	75,000	34,000	96,200	19,150	48,500	70,750	19,452 363,052

Fuente y elaboración: los autores.

Nota:

Esta tabla abarca todos los costos que se deben desembolsar para iniciar el proyecto, es decir a lo largo del primer año de inversión, en activos biológicos, equipos, infraestructura y gestión, así como un porcentaje de recursos para imprevistos, guarda relación directa con la tabla de inversión inicial.

7.3. Estructura de costos

Esta estructura la conforman los costos directos, los indirectos y también los gastos administrativos, los que presentamos a continuación:

Tabla 43

Estructura del costo

Concepto	US\$		%	# al año	Peso total
Costo mensual MOD	2,000	Bruto		12	69%
Capacitación	5,000	Gratificaciones		2	12%
Sustrato y turba	13,600	Vacaciones		1	6%
Bolsas	15,150	CTS		1	6%
Gestión y dirección	19,952	EsSalud	9.00%	1.08	6%
Fertilizantes	17,500	SENATI	0.75%	0.09	1%
Alquiler de Terreno	15,000	SCTR	1.23%	0.1476	1%
Gastos de servicios básicos	5,000	TOTAL	10.98%	17.32	
Contador	600				
Asesoría externa	8,000				
Gerente General	18,000				
Jefe de fundo	16,500				
Vigilancia	9,000				

Nota: Se incluye IGV donde corresponde y se descuenta para el estado de pérdidas y ganancias.
Elaboración: los autores.

De acuerdo a la tabla 43, se consideran como costos directos a los insumos agrícolas desde el primer año \$ 25,000 y a partir del segundo año hasta el décimo año \$ 50,000 dólares, con ajuste inflacionario. Para la mano de obra se consideran dos trabajadores fijos, a partir del segundo año se contratará un tercer trabajador fijo, en el tercer año se contrata un cuarto trabajador y desde el cuarto hasta el décimo año se trabajará con cinco trabajadores ya que se alcanza el nivel máximo de productividad, un trabajador fijo por Ha.

Como costos indirectos se tienen la mano de obra para la recolección de la cosecha que su pago, de acuerdo a lo informado por el Sr. Mosquera de Danper Trujillo SAC y el Sr. Rullin Ulloa - Supervisor de cosecha Fundo El Tumi - Empresa Hortifrut Perú S.A.C. en la entrevista realizada, está en \$ 12.5 por día calculado en función a la productividad alcanzada con 22 días de trabajo por mes y se empleará de acuerdo a la productividad desde 5 a 12 obreros por hectárea anualmente. Para nuestro negocio se incluye, el costo de compra de herramientas y artículos de cosecha, en los años del 1 al 3 se contará con 5 obreros por Ha, para el año 4 al 6 ,

se considera 8 obreros por Ha, en tanto para los años 7 y 8, a 10 por Ha, para finalizar en 12 obreros por Ha, haciendo un total de 60 operarios al final del periodo de estudio, en los años 9 y 10 (se incluye como costo de cosecha en la tabla 44 - Costo total), mano de obra de labores múltiples, de seguridad, reposición de sustrato y turba, alquiler de terreno. Se debe tener en cuenta las remuneraciones de Gerencia y jefatura de fundo, los gastos de servicios básicos. Por último, en gastos administrativos se ha considerado tercerizar la contabilidad y finanzas y asesoría externa agrícola.

En esta lógica, la empresa apuesta por una estrategia de bajos costos, al ser una empresa nueva y con capital relativamente reducido, aplicará ciertas medidas con el objetivo de contar con los costos de producción competitivos. Estas medidas abarcan:

- Empezar el negocio con poco personal fijo entre 5 a 7
- Considerar al contador, para trabajar en cierres de mes y no a tiempo completo.
- Contratar personal de la zona.
- Tener proveedores de insumos de la zona
- Usar las redes sociales para difundir nuestra empresa.

Tabla 44**Costo total**

Costo de venta (US \$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo MOD	33,294	33,294	33,294	34,959	36,707	38,542	40,469	42,493	44,617	46,848	49,190
Costos cosecha		6,875	6,875	6,875	11,000	11,000	10,000	13,750	13,750	16,500	16,500
Insumo biológico	13,600	14,008	14,428	14,861	15,307	15,766	16,239	16,726	17,228	17,745	
Fertilizantes		25,000	50,000	51,500	53,045	54,636	56,275	57,964	59,703	61,494	63,339
Alquiler de terreno	15,000	16,500	18,000	19,500	21,000	22,500	24,000	25,500	27,000	28,500	
Gastos de servicios básicos		5,000	5,150	5,305	5,464	5,628	5,796	5,970	6,149	6,334	6,524
Costo de venta	61,894	100,677	127,747	132,999	142,522	148,072	152,780	162,403	168,447	177,420	135,553

Gastos administrativos & ventas (US\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Salarios	57,820.58	57,820.58	57,820.58	60,711.61	63,747.19	66,934.55	70,281.28	73,795.34	77,485.11	81,359.36	85,427.33
Total	57,820.58	57,820.58	57,820.58	60,711.61	63,747.19	66,934.55	70,281.28	73,795.34	77,485.11	81,359.36	85,427.33

Fuente y elaboración: los autores.

Nota:

El costo de Mano de obra directa (MOD) abarca los 2 supervisores del fundo más cargas sociales.

El costo de cosecha incluye operarios que se contratarán para las campañas de cosecha, teniendo en cuenta que van de 5 a 12 al largo del estudio.

En cuanto al monto de salarios, éste abraza a los de la gerencia más jefes y contador público colegiado.

Las condiciones de alquiler de las 5 hectáreas de terreno, por el periodo de 10 años y cuyo precio mensual será de S/ 12,000, por Ha. se actualizará cada año en S/ 1,200

7.4. Depreciación

Para este concepto se tendrán en cuenta los 10 años de proyección del proyecto, ello con el propósito que los activos depreciables se desarrollen sin ningún inconveniente y resguardando la provisión de los mismos. En cuanto a los activos Biológicos, éstos tendrán una depreciación en base a su vida útil de 4 años, los demás componentes 10.

Tabla 45

Depreciación

US\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activos Biológicos		62,963	62,963	62,963	62,963						
Equipos		4,025	4,025	4,025	4,025	4,025	4,025	4,025	4,025	4,025	4,025
Infraestructura		5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100
Gestión		1,995	1,995	1,995	1,995	1,995	1,995	1,995	1,995	1,995	1,995
Inversión adicional		5,777	5,777	5,777	5,777	5,777	5,777	5,777	5,777	5,777	5,777
Depreciación - amortización		79,859.18	81,559	81,559	81,559	16,897	18,597	18,597	18,597	18,597	18,597

Fuente y elaboración: los autores

Nota:

La depreciación es un reconocimiento sistemático del costo de los bienes, distribuido durante su vida útil estimada, con el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de los bienes, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva del negocio.

7.5. Capital de Trabajo

El capital de trabajo que se considera para el presente proyecto y es el que garantizará se ejecute sin inconvenientes asciende a la suma de US\$ 200,000

Tabla 46
Capital de trabajo

	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Set.	Octubre	Nov.	Dic.
Ingreso									23,380	77,568	56,236	42,816
Remuneraciones	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
Gratificaciones							5,200					5,200
Vacaciones 8%	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
CTS					2,600						2,600	
EsSalud 9%	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468
Senati 0.75%	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
SCTR 1.23%	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Capacitación	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
Insumo biológico	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133
Fertilizantes	1,458	1,458	1,458	1,458	1,458	1,458	1,458	1,458	1,458	1,458	1,458	1,458
Alquiler de terreno	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Gastos de servicios básicos	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
Contador						300						300
Asesoría externa	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667
Flujo de Caja	-11,542	11,542	-11,542	11,542	14,142	11,842	-16,742	-11,542	11,838	66,026	42,094	25,774
Flujo de caja acumulado	-15,721	27,263	-38,805	50,347	64,489	76,331	-93,073	104,615	-92,777	-26,751	15,343	41,117
Capital de trabajo total US\$	US\$ 200,000											

Fuente y elaboración: los autores

Nota:

Esta tabla incluye todos conceptos que se necesitan para operar el negocio durante un año, desagregado en forma mensual, se consideran las remuneraciones, gratificaciones y todas las cargas sociales de acuerdo a ley. A su vez los gastos en servicios básicos como energía eléctrica, agua, telefonía, y otros.

7.6. Financiamiento

El financiamiento del proyecto será asumido íntegramente por los socios de la empresa, es decir el 100%.

7.7. Estado de Resultados proyectado

El cual se ha proyectado a diez años, los ingresos por las ventas realizadas se calculan anuales, teniendo en cuenta el periodo de ventana comercial, que según la entrevista aplicada Renzo Chambi – Jefe del Área de Aseguramiento de la Calidad para el cultivo de arándanos – Empresa Hortifrut Perú S.A.C. los mejores meses son aquellos en donde los principales compradores mundiales como Estados Unidos o países de Europa se encuentran en invierno y no están cosechando, y este periodo abarca desde setiembre a diciembre. Se puede visualizar que este estado de resultados refleja un monto positivo al final de análisis y ello sucede desde al año 2.

Tabla 47
Estado de resultados US\$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad	25,000	65,000	85,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Precio	5.25	6.25	7.25	8.25	9.25	9.25	9.25	9.25	9.25	9.25
Ingreso	131,250	406,250	616,250	825,000	925,000	925,000	925,000	925,000	925,000	925,000
Costo de venta	100,677	127,747	132,999	142,522	148,072	152,780	162,403	168,447	177,420	135,553
Utilidad Bruta	30,573	278,503	483,251	682,478	776,928	772,220	762,597	756,553	747,580	789,447
Gastos de administración y ventas	57,821	57,821	60,712	63,747	66,935	70,281	73,795	77,485	81,359	85,427
Utilidad después de G.A	-27,248	220,682	422,539	618,731	709,993	701,939	688,802	679,068	666,220	704,020
Depreciación - amortización	79,859	81,559	81,559	81,559	16,897	18,597	18,597	18,597	18,597	18,597
Utilidad después de D.	-107,107	139,123	340,980	537,171	693,097	683,342	670,205	660,471	647,623	685,423
Ut. después de I.	-107,107	139,123	340,980	537,171	693,097	683,342	670,205	660,471	647,623	685,423
Impuestos	0	41,041	100,589	158,466	204,464	201,586	197,711	194,839	191,049	202,200
Utilidad Neta	-107,107	98,082	240,391	378,706	488,633	481,756	472,495	465,632	456,575	483,223

Fuente y elaboración: los autores

Nota:

El estado de Resultados o de ganancias y pérdidas, incluye todos los conceptos vistos en las tablas anteriores, como costos de ventas, gastos de administración, depreciación, así como los ingresos, producto del análisis proyectado de las cantidades de arándanos producidas y vendidas al precio de acuerdo a los supuestos considerados. El primer año al tener menores ingresos dada la productividad por planta que se tendrá, nos arroja un resultado en rojo, lo cual se empieza a revertir desde el segundo año.

7.8. Flujo económico

Para el análisis del flujo económico y teniendo en cuenta que la empresa no asumirá deuda o financiamiento externo, se ha considerado apropiado una tasa de descuento para la valoración del proyecto del 23%. Asimismo, se pudo investigar de distintas fuentes, la siguiente información:

Tabla 48

Referencia de Tasas de descuento y rentabilidad sobre ventas de diversas fuentes

	Agroideas Videnza Consultores (set. 2019) (*)	–	Entrevista telefónica a Walter Reátegui (profesor universitario y ex gerente general de Agrobanco).	Colina & Salgado (2018) - Plan de negocios para producción y exportación de arándanos - Universidad Esan	Girón & Jalk (2018) Estudio de pre-factibilidad de exportación de arándanos a Estados Unidos y Holanda. PUCP.
COK	15%			29.58%	25.45%
Utilidad Neta / ventas	29.0%		23.0%	29.58	43.44%

Nota: (*) Elaboración de una pauta metodológica para la formulación y evaluación de planes de negocio para cadenas productivas (arándano) -Lima, Perú.

El proyecto es viable con un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 948,875 y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) económica del 40.30% que está por encima de la tasa de descuento considerada del 23%, con un retorno de la inversión en 5.76 años y con una relación Costo – Beneficio de 2.52

Tabla 49

Cálculo del VAN Económico US\$

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de Caja Económico	- 626,067	9,298	187,294	330,518	469,840	516,212	512,253	504,331	498,943	491,507	519,939
Factor de descuento	1	0.855	0.731	0.624	0.534	0.456	0.390	0.333	0.285	0.243	0.208
Valor Actual	- 626,067	7,947	136,821	206,366	250,730	235,450	199,696	168,041	142,090	119,635	108,167
Valor Actual Acumulado	- 626,067	- 618,120	- 481,299	- 274,933	- 24,203	- 211,247	- 410,943	- 578,984	- 721,074	- 840,709	- 948,875
Periodo de recuperación	-	-	-	-	-	5.76	5.76	5.76	5.76	5.76	5.76

Nota:

A partir del monto de Utilidad Neta obtenida en el estado de ganancias y pérdidas (estado de resultados proyectado) se aplica el factor de descuento sobre éstos, y se obtiene el flujo de caja económico, a partir del cual se calcula el valor actual y el valor actual acumulado. Por ejemplo, para el caso del año 2 en el que se empieza a obtener montos positivos para la inversión, se obtuvo una Utilidad Neta de US\$ 98,082 (Ver tabla 47) cifra a la que se adiciona la depreciación por el monto de US\$/ 81,559, obteniéndose el monto de US\$ 179,641, como saldo. A este resultado se suman o restan para nuestro estudio, conceptos como monto de inventarios por US\$ - 1,500 o cuentas por pagar como US\$ 9,153, llegando a un monto de US\$ 187,294 que multiplicado por el factor de descuento de 0.7305136 nos arroja US\$ 136,821, se procede de igual forma para todo el periodo para obtener el flujo completo y sobre éste se calcula la TIR, VAN y la relación Costo-Beneficio.

Tabla 50*Resumen de resultados de cálculos económicos US\$*

RESULTADO ECONÓMICO US\$	
VAN económico	948,875
Valor económico de la empresa	1,574,942
TIR Económico	40.30%
Costo-beneficio económico	2.52
Índice de rentabilidad económica	151.6%
Periodo de recuperación económico	5.76

Fuente y elaboración: Los autores

Nota:

- El VAN económico es que se obtiene aplicando la tasa de descuento al final del periodo de análisis, y al ser mayor al monto total de inversión, entonces podemos decir que el negocio es viable.
- En cuanto al VAN económico de la empresa es la suma del VAN económico más el monto total de inversión.
- La TIR es la tasa interna de retorno, la cual al ser mayor a la tasa de descuento (23%), se puede inferir que el negocio es viable.
- En cuanto al costo – beneficio económico de la empresa, se obtiene dividiendo el VAN económico de la empresa entre el monto total de inversión que se necesita para iniciar.
- El índice de rentabilidad económica resulta de dividir el VAN económico entre el monto total de inversión.
- En cuanto al periodo de recuperación, el resultado muestra que la inversión se recupera en 5.76 años.

7.9. Análisis de sensibilidad

El análisis refleja los cambios en el flujo económico cuando sus variables sufren cambios en un determinado rango porcentual. Los resultados del flujo, se observan en la tabla 51; para este análisis se asume que cuando una variable cambia las otras se mantienen constantes.

Este análisis nos permitirá determinar cuál de las variables es la más sensible afectando de manera positiva o negativa nuestro flujo de caja.

Tabla 51
Análisis de sensibilidad – Flujo Económico (en US\$)

Variación	Factor productividad	VAN Económico US\$	Factor Precio	VAN Económico US\$	Factor Costo de Prod	VAN Económico US\$
		948,875		948,875		948,875
-20%	80%	619,700	80%	481,275	80%	1,214,911
-15	85%	700,944	85%	596,935	85%	1,145,823
-10%	90%	782,881	90%	713,411	90%	1,078,527
-5%	95%	865,520	95%	830,719	95%	1,012,912
0%	100%	948,875	100%	948,875	100%	948,875
5%	105%	1,032,958	105%	1,067,893	105%	886,322
10%	110%	1,117,782	110%	1,187,791	110%	825,165
15%	115%	1,203,362	115%	1,308,584	115%	765,323
20%	120%	1,289,710	120%	1,430,289	120%	706,723

Fuente y elaboración: Los autores

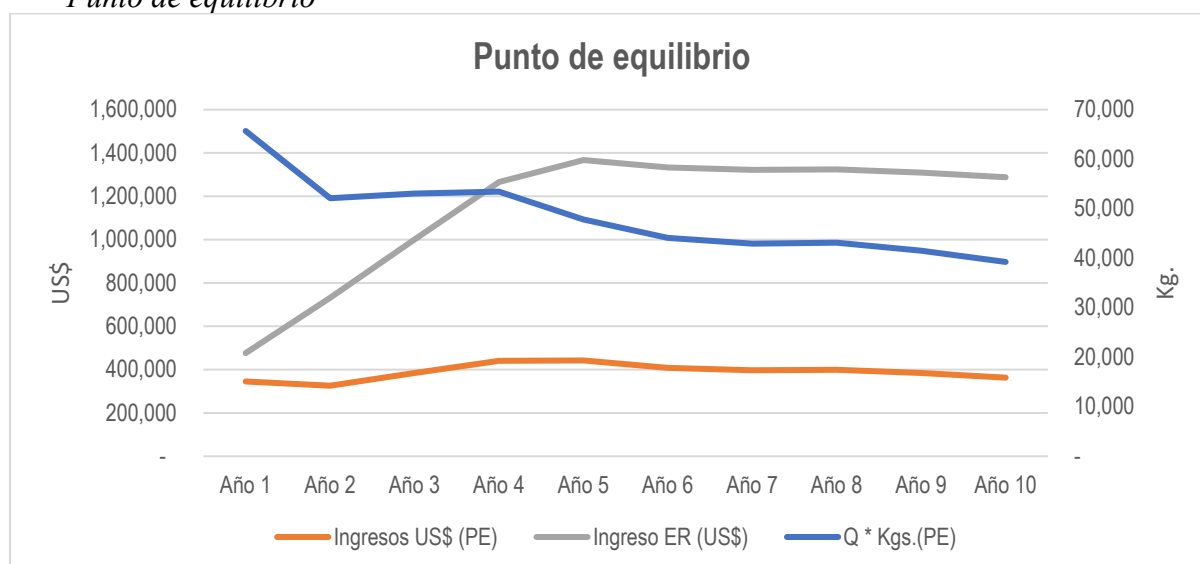
7.11. Punto de equilibrio

Se calcula el punto de equilibrio para el proyecto ya que nos permite conocer cuál debería ser el volumen de ventas necesarias, donde se asumen los costos fijos y variables, sin ganar ni perder, ello nos permite conocer cuántas unidades se debe tener como producción mínimamente para que el proyecto resulte rentable.

Tabla 52*Punto de equilibrio*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Q * Kgs.(PE)	65,694	52,122	53,063	53,443	47,814	44,105	42,935	43,146	41,527	39,246
Precio US\$	5.25	6.25	7.25	8.25	9.25	9.25	9.25	9.25	9.25	9.25
Ingresos US\$ (PE)	344,894	325,763	384,707	440,905	442,280	407,971	397,149	399,101	384,125	363,026
Producción Kgs.	25,000	65,000	85,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Ingreso ER (US\$)	131,250	406,250	616,250	825,000	925,000	925,000	925,000	925,000	925,000	925,000

Fuente y elaboración: Los autores

Figura 23*Punto de equilibrio*

Fuente y elaboración: Los autores

7.11. Plan de contingencia

- ✓ **Precio:** Buscar intermediarios como brokers comerciales y en un largo plazo, clientes con los cuales podamos suscribir contratos a varios años, teniendo la posibilidad de llegar y aperturar otros mercados con demanda insatisfecha. A su vez, estar informados de los nuevos acuerdos o tratados comerciales que firma el gobierno peruano, para alcanzar diversificar a los compradores.
- ✓ **Productividad:** Siempre ir buscando la excelencia en cuanto al cultivo de arándanos, estando acorde a los nuevos adelantos y aplicación de tecnología agraria y productiva para hacer del cultivo y producción la más eficiente, reduciendo costos e incrementando

ganancias. Buscar asesoría de expertos en el cultivo de arándano fresco para alcanzar y mantener el rendimiento máximo por planta de 2 kg. de forma sostenida.

- ✓ **Estacionalidad y Calidad:** La ubicación que se plantea para el cultivo de arándanos posee las condiciones agrícolas adecuadas para una producción de calidad del arándano fresco, se sugiere seguir con las buenas prácticas de mercadeo y agricultura.
- ✓ **Control de merma:** Se sugiere llevar a cabo controles periódicos de la producción en el campo, así como en el proceso de maquila, para disminuir al 1% la producción que se pierde.
- ✓ **Venta a mercado local:** para cuando no podamos firmar acuerdos comerciales a través del bróker para colocar la producción a las empresas exportadoras, se extenderá las ventas al mercado local, ya que, en esta situación, sería recomendable incursionar en el sector retail, cadenas de supermercados, principales mercados o centros de abastos de la región, para destinar nuestro producto.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

Las conclusiones a las que se arribó en la presente investigación, son:

1. Identificar las características, atributos de calidad y condiciones para producción de arándanos en Cascas, La Libertad.

- ✓ Las características, atributos de calidad y condiciones para producción de arándanos en Cascas, La Libertad son óptimas, puesto que sus terrenos presentan ventajas y son fértiles, asimismo cuentan con el recurso hídrico todos los meses del año, y posee adecuados factores climatológicos, lo cual es ideal para alcanzar un fruto de calidad que cumpla con los estándares internacionales y las exigencias que establezca el cliente.
- ✓ La variedad de arándano denominada BILOXI es la que más se adapta para cultivar en la zona. Asimismo, por su ubicación geográfica y cercanía a Trujillo, favorece a la comercialización y traslado, no solo para el producto final sino para los insumos y equipos de riego que se necesiten trasladar para el cultivo.
- ✓ El proceso de cultivo de arándanos debe tener una adecuada fertilización y control fitosanitario que aplique los métodos y técnicas para la prevención, control y eliminación o curación de las enfermedades de las plantaciones de arándanos, procurando la estabilidad y bienestar del cultivo, abarcando control de plagas, para asegurar su crecimiento y calidad del fruto desde su plantación hasta su cosecha.

2. Realizar un análisis de mercado externo y entorno competitivo de los arándanos en los últimos 10 años, con énfasis en la Unión Europea.

- ✓ A nivel mundial la tendencia de las exportaciones del arándano es positiva y van en aumento año a año.
- ✓ Respecto a lo exportado en los últimos 10 años en cantidades medidas en toneladas, se aprecia la misma tendencia que se refleja en términos de US\$. Sin embargo, en volúmenes exportados hasta el año 2019 Chile aparece en el primer lugar, pero con reducido crecimiento, en relación a Perú, España y Países Bajos.
- ✓ Respecto a lo importado en los últimos 10 años, en dólares americanos, se aprecia claramente que los principales países importadores de la Unión Europea, como son

Países Bajos, Alemania, Francia, España, han comprado una importante cantidad de este producto agrícola, apreciándose que cada año se cierra la brecha con el monto importado de arándanos por los Estados Unidos de América.

3. Analizar la producción de arándanos en el Perú, y los niveles de exportación, con énfasis en La Libertad.

- ✓ El año 2018 se ha constituido en el punto de quiebre de las exportaciones peruanas respecto a su principal competidor en la región, que es Chile, quien muestra un ligero descenso de sus exportaciones en los últimos años.
- ✓ Perú en el año 2020 pese a la situación de pandemia, ha logrado exportar niveles récord respecto a años anteriores.
- ✓ Perú experimentó un claro repunte en los últimos 5 años, el cual está pasando a ser el principal exportador de este fruto a nivel mundial, desplazando a Chile, país que por años se mantenía en el primer lugar.
- ✓ La Libertad es una de las regiones líderes en el cultivo de este fruto, contando con alrededor de 25 de las 31 empresas más importantes y exportadoras de arándanos.
- ✓ Se concluye que el Perú ha sido capaz de lograr mejores precios en los mercados internacionales, es decir, a pesar de vender menos toneladas hasta el año 2019, ha logrado mayores ingresos, siendo más notorio para el año 2020. Esta situación se explica por el precio promedio que obtiene por kilogramo, así, el arándano peruano en los últimos 2 años alcanza un precio promedio de US\$ 7.08 frente a los US\$ 4.12 del chileno.

4. Establecer las fortalezas y debilidades del negocio.

Como principales fortalezas se puede concluir:

- ✓ Que existe en la zona norte del país experiencia en el cultivo y comercialización del arándano fresco.
- ✓ Conocimiento de las estrategias y mecanismos de información para el producto.

Entre la principal debilidad se pueden mencionar:

- ✓ Emprendimiento nuevo, no se cuenta con historial crediticio para acceder a créditos con facilidad.

5. Establecer la inversión que se requiere para implementar un Plan de Negocio de producción y comercialización de arándanos con fines de exportación a través de un bróker comercial.

La inversión que se requiere para implementar un Plan de Negocio de producción y comercialización de arándanos con fines de exportación a través de un bróker comercial asciende a US\$ 626,067.00 los cuales serán asumidos íntegramente con capital propio, es decir, directamente por los socios.

6. Determinar la viabilidad económica y financiera para la producción y exportación de arándanos cultivados en Cascas, La Libertad, hacia un país de la Unión Europea con intermediación de un bróker comercial.

El presente Plan de negocio para determinar la viabilidad de la producción y exportación de arándano cultivado en el distrito de Cascas en La Libertad hacia la Unión Europea con intermediación de un bróker comercial, es viable por lo siguiente:

El VAN económico es de US\$ 948,875 lo que refleja que la inversión será recuperada y adicionalmente genera rentabilidad. La TIR económica que se obtuvo es de 40.30% lo que ratifica que es viable porque es superior al costo de oportunidad de los inversionistas. A su vez, se obtuvo que el costo-beneficio es 2.52 y presenta un periodo de recuperación económica de 5.76 años.

9.2. Recomendaciones

Las recomendaciones a las que arribamos después de finalizar el presente estudio son las siguientes:

- ✓ La empresa debe ganar experiencia en los primeros años de operación, que le permita conocer mejor el mercado y los clientes, con miras a vender directamente en un futuro y ya no a través de intermediarios o bróker comerciales.
- ✓ Se debe evaluar después del segundo o tercer año la posibilidad de ampliar el fundo, ese tiempo permitirá ganar experiencia en el manejo y gestión de un negocio de este tipo
- ✓ A la comunidad académica, a seguir elaborando este tipo de planes de negocios muy útiles en estos tiempos en donde las actividades agroexportadoras van en un claro aumento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adamodar (2021) Cálculo del Beta apalancada. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Agencia agraria de noticias (2020) *Exportaciones de arándanos de Perú aumentarían un 40% en la campaña 2020/2021* (17 de julio 2020) Recuperado el 20 de julio de 2020 de: <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-de-arandanos-de-peru-aumentarian-un-40-en-la-c-22015>
- Agencia agraria de noticias (2019) *Chile proyecta exportar 115 mil toneladas de arándanos frescos en la campaña 2019/2020*. Recuperado el 10 de agosto de 2020 de: <https://agraria.pe/noticias/chile-proyecta-exportar-115-mil-toneladas-de-arandanos-fresc-19957>
- Agronoticias (2020) *¡Perú es el primer exportador mundial de arándanos!* 07 de febrero de 2020. Revista del agro peruano. Recuperado de: <https://agronoticias.pe/noticias/peru-es-el-primer-exportador-mundial-de-arandanos/>
- Arándanos Perú (2021) *¿Qué diferencia hay entre cultivar arándanos en bolsa o en tierra?* Recuperado de: <https://arandanosperu.pe/2017/12/06/que-diferencia-hay-entre-cultivar-arandanos-en-bolsa-o-en-tierra/>
- Asociación de Exportadores - *Centro de Investigación de economía y negocios globales* (2018) Reporte de inteligencia de mercados de arándanos. CIEN-RIM N° 208-01. Lima, Perú, agosto 2018. Recuperado de: <http://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2018/09/Reporte-de-Inteligencia-de-Mercado-Arandanos.pdf>
- Atlas Big (2018-2019) *Principales países productores de arándanos*. Recuperado el 10 de agosto de 2020 de: <https://www.atlasbig.com/es-es/paises-por-produccion-de-arandanos>
- Banco Central de Reservas del Perú (2020) *La Libertad: Síntesis de actividad económica - febrero 2020* Recuperado el 04 de agosto de 2020 de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2020/sintesis-la-libertad-02-2020.pdf>
- Banco Mundial (2017) *World Development Indicators*. Recuperado el 01 de agosto de 2020 de: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=worlddevelopment-indicators>
- Blueberries Magazine (2021) *El plan de riego, uno de los pilares del cultivo de arándanos*. Recuperado de: <https://blueberriesconsulting.com/el-plan-de-riego-uno-de-los-pilares-del-cultivo-de-arandanos/> semana 30 – año 2021.

- Cámara de Comercio de Lima (2021) *Riesgo país del Perú se incrementó en febrero y marzo situándose en 173 puntos básicos*. Recuperado de <https://lacamara.pe/riesgo-pais-del-peru-se-incremento-en-febrero-y-marzo-situandose-en-173-puntos-basicos/>
- Census United States (2020) *Reloj de población mundial y estadounidense*. Recuperado el 18 de agosto de 2020 de: <https://www.census.gov/popclock/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (Mar 2020) *Perú: información departamental, provincial y distrital de población que requiere atención adicional y devengado per cápita*. <https://www.ceplan.gob.pe/informacion-sobre-zonas-y-departamentos-del-peru/>
- Chipana, K. y Velarde, S. (2017) *Factores que impulsan a la exportación de arándanos frescos de la Región de Lima*. (Tesis de pregrado) Universidad de San Martín de Porres, Lima – Perú.
- CIEN-ADEX PERÚ (2021) *Nota semanal de Inteligencia comercial – febrero 2021*. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. Recuperado: https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/CIEN_NSIM2_Febrero_2021_Final.pdf
- Climate Organization (2020) Clima de Cascas: <https://es.climate-data.org/>
- Colina & Salgado (2018) - *Plan de negocios para la producción de arándanos cultivados en el valle de Cañete (región Lima) y su exportación al mercado de Estados Unidos de América* -Universidad Esan. Lima – Perú.
- Countrysmeters (2020) *Población mundial – población de los Países Bajos*. Recuperado el 20 de setiembre de 2020 de <https://countrysmeters.info/es/Netherlands>
- Datasur (2019) *Resumen del mercado mundial del arándano 2019/20*. (septiembre 2019) Recuperado de <https://www.datasur.com/resumen-del-mercado-mundial-del-arandano-2019-20/>
- Datos Macro (2019) *Crece la población en Países Bajos en 125.422 personas*. Recuperado el 18 de agosto de 2020 de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/paises-bajos>
- Diario Gestión (2019) *Producción de arándanos en Perú crece 796% más que hace cuatro años, pero su precio en chacra cae*. Recuperado el 12 de agosto de 2020 de: <https://gestion.pe/economia/arandanos-produccion-minagri-produccion-de-arandanos-en-peru-crece-796-mas-que-hace-cuatro-anos-pero-su-precio-en-chacra-cae-noticia/?ref=gesr>

- Diario Gestión (2019) *Arándanos: Radiografía del cultivo cuya producción crece 206% anual en el Perú*. Recuperado el 12 de agosto de 2020 de: <https://gestion.pe/economia/arandanos-radiografia-cultivo-cuya-produccion-crece-206-anual-peru-257019-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión (2021) *Exportaciones peruanas de arándanos crecieron 35% en campaña 2020/2021*. Recuperado el 12 de julio de 2021 de: <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-de-arandanos-crecieron-35-en-campana-20202021-noticia/>
- Diario Gestión (2021) *Tipo de cambio al 03-08-2021* <https://gestion.pe/economia/mercados/tipo-de-cambio-baja-levemente-s-404-tras-venta-de-us-30-millones-del-bcr-noticia/>
- Díaz, K. (2017) *Exportación de arándanos congelado del Valle Virú hacia el mercado norteamericano*. (Tesis de licenciatura) Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú.
- Espinoza, L. (2018) *Características de la cultura exportadora en las empresas exportadoras de arándanos del valle de Virú – Región La Libertad, para la exportación al mercado de China, Trujillo – 2018*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Privada del Norte. Trujillo – Perú.
- FAOTAT (2016) *Dinámica de la producción mundial de arándanos*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Fall Creek Farm & Nursery, Inc (2020) https://www.facebook.com/FallCreekNursery/?hc_ref=ARTAlApxaoRWcbReYJV6_m73emtcpppilR0XbqCXVLR54r6D0mIUtXsGTrJpMP5Cq0c&fref=nf&__tn__=kC-R
- Gamarra, J. (2016) *Estrategias de mercado para fomentar la exportación de arándano (Vaccinium spp.) desde Lima a Estados Unidos a partir del 2017*. (Tesis de Maestría en Agronegocios) Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima – Perú.
- García, J., García, G. & Ciordia, M. (2013) *Área de experimentación y demostración agro ganadera y área de cultivos hortofrutícolas y forestales*. Programa Forestal. Recuperado de: <http://www.serida.org/publicacionesdetalle.php>
- García J. C. y García, G. (2007). *El Cultivo de arándano en Asturias. Guía de Cultivos, Orientaciones para el Cultivo de Arándano*- Serida. Ministerio de Medio Ambiental, Medio Rural y Marino, Gobierno de España.
- Girón, A. y Jalk, C. (2018) *Estudio de Pre-Factibilidad de exportación de arándanos a Estados Unidos y Holanda* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.

- HAPAG-LLOYD (2015). Itinerario Interactivo. Recuperado de <https://www.hapaglloyd.com/es/schedules/interactive.html>
- Hernández, S; Fernández, C. & Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta ed.). México: Mac Graw Hill.
- Huapaya, M. (2017) Factores a considerar para la exportación de arándanos frescos al mercado alemán. (Tesis de pregrado) Universidad Privada del Norte. Trujillo – Perú.
- Impulso Negocios (2019) *Argentina ya exporta el 95% de la producción de arándanos*. Recuperado el 07 de agosto de 2020 de: <https://www.impulsonegocios.com/argentina-ya-exporta-el-95-de-la-produccion-de-arandanos/>
- Instituto de Investigaciones Agropecuarias – INIA (2017) *Manual de manejo agronómico del arándano*. Edit. Carmen Gloria Morales A. Boletín N° 06 ISSN 0717 – 4829. Santiago de Chile. Recuperado el 11 de agosto de 2020 en: <https://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/manual-arandanos.pdf?sfvrsn=0>
- Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior – IDEXCAM – de la Cámara de Comercio de Lima (2017).
- Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior – IDEXCAM – de la Cámara de Comercio de Lima (2020). Exportaciones peruanas de arándanos en primer trimestre del 2020 disminuyen 52%
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2020, May 13). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/
- Juanito, O. (2018) *Plan de negocio para la producción y exportación de arándano cultivado en la zona del norte chico de Lima para el mercado de China*. (Tesis de Maestría) Universidad ESAN. Recuperado el 10 de julio de: <https://repositorio.esan.edu.pe>
- Knoema (2020) Atlas mundial de datos – Holanda. Recuperado el 22 de setiembre de 2020 de <https://knoema.es/atlas/Holanda>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2016) El arándano en la Producción, Comercio y Perspectivas - Dirección General de Políticas Agrarias, Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria, MINAGRI, Lima – Perú. http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego (2019, Nov 24) Nota de Prensa: *Perú cerraría el 2019 con más de US\$ 700 millones de exportaciones de arándanos*.

- <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/69429-peru-cerraria-el-ano-con-us-700-millones-de-exportaciones-de-arandanos-a-los-mercados-internacionales>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020) Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años (09.08.2020). 0810400000 - arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género *Vaccinium*, frescos. http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha_productoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=0810400000
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020) *¿Qué es el Índice de Desarrollo Humano - IDH y qué mide?* Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/750-preguntas-frecuentes-pol-econ/4858-91-que-es-el-indice-de-desarrollo-humano-idh-y-que-mide>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020) *Inventario turístico del pueblo de Cascas*. https://web.archive.org/web/20131203014405/http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/inventario%20turistico/Ficha.asp?cod_Ficha=3970
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015, oct. 22) Mincetur lanzó nuevo destino turístico Cascas en la Región La Libertad. <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-lanzo-nuevo-destino-turistico-cascas-en-la-region-la-libertad/>
- Osterwalder & Pigneur (2010) *The Business Model Canvas*. https://www.researchgate.net/figure/The-Business-Model-Canvas-Osterwalder-Pigneur-2010_fig1_316970707
- Portal frutícola (2020) *Exportaciones de arándanos de Perú aumentarían un 40% y se espera un importante incremento en el mercado asiático*. Recuperado de: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2020/07/17/exportaciones-de-arandanos-de-peru-aumentarian-un-40-y-se-espera-un-importante-incremento-en-el-mercado-asiatico>
- Portal frutícola (2020) *Cumbre de la Organización Internacional de Arándanos fue reprogramada para 2021*. Recuperado de: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2020/04/06/cumbre-de-la-organizacion-internacional-de-arandanos-fue-reprogramada-para-2021/>
- Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Gran Chimú al 2021 con perspectivas al 2030. <https://www.munigranchimu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/documentacionmunicipal/PDLCGRANCHIMU.pdf>
- Plan de Desarrollo Regional Concertado La Libertad – PDRC 2016 – 2021. <https://regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia->

institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7711-plan-de-desarrollo-regional-concertado-pdrc-la-libertad-2016-2021/file

Proarándanos (2021) *Taller en línea: Inicio de campaña de Exportación de arándanos 2021 – 2022*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=vkw5Za7zrC0&t=589s>

PASSPORT – EUROMONITOR (2020). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal>

PROCHILE (2017). Ficha de Mercado – El mercado de Arándanos en Canadá. Recuperado el 12 de agosto de 2020 de http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/1431951048FMP_Canada_Arandanos_2015.pdf

PROMPERÚ (2014) *Perfil de Producto – Mercado de Arándanos*. Perú.

PROMPERÚ (2014). *Guía de mercado Holanda*. Perú. Recuperado de: UE. Perú. Recuperado el 01 de agosto de 2020 de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radF176B.pdf>

Red agrícola (2019) *Perú camino a ser el mayor proveedor de arándanos del mundo*. Recuperado el 02 de agosto de 2020 de: <https://www.redagricola.com/cl/peru-camino-a-ser-el-mayor-proveedor-de-arandanos-del-mundo/>

Red agrícola (2020) *El arándano peruano alcanza el liderazgo mundial. Gran expansión en solo siete años de exportación*. (junio 2020). Recuperado el 18 de agosto de 2020 de: <https://www.redagricola.com/pe/arandano-peruano-alcanza-liderazgo-mundial/>

Revista Agronegocios Perú (2014). Edición Especial Arándanos. Número 37, pp. 6-24. Grupo Raiseb Perú.

Salazar, M. (2020) *La exportación de arándanos*. <https://agraria.pe/noticias/la-exportacion-de-arandanos-21705>

SERIDA (2013). *Tecnología Alimentaria*, Boletín Informativo N°12. Situación Actual del Cultivo del Arándano en el Mundo, Juan Carlos García Rubio.

SIICEX (2020). *Perfil de mercado de arándanos en los Estados Unidos de Norteamérica*.

Recuperado de:

<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/679028340radE80FF.pdf>

SUNAT (2015). Operatividad Aduanera de la partida de arándano 2014-2015. Recuperado el de: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>

- SUNAT (2020) *Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera*. Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/regimen_definitivo.html
- SUNAT (2020) *Convenios Internacionales*. Recuperado el 9 de agosto de 2020 de: <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIGcint?Partida=810400000>
- TradeMap (2021) *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado el día 16 de julio de 2021 de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c081040%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Unión Europea (2020) *Los 27 países miembros de la UE*. Recuperado el 18 de agosto de 2020 de: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_es#tab-0-1
- Velázquez, A. (2014) *Arándanos: Oro Azul de Nuestra Tierra*. Revista AgroNegociosPerú No. 37:8-9.
- Velásquez, A. (2016) El mercado holandés como una oportunidad de negocios para la exportación peruana de arándanos de la región La Libertad en el periodo 2017 – 2021 (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo – Perú.
- Videnza Consultores (2019) *Elaboración de una pauta metodológica para la formulación y evaluación de planes de negocio para cadenas productivas*. Encargado por Agroideas Programa de Compensaciones para la Competitividad – Setiembre 2019. Lima – Perú.
- USDA (2020) Departamento de agricultura de los Estados Unidos – *Valor nutricional del arándano*. Recuperado el 22 de agosto de 2020 de: <http://www.ncagr.gov/fooddrug/espanol/documents/Arandanos.pdf>
- Xilema – Chile (2021) *Agentes de control biológico plagas a controlar*. Recuperado de: <http://www.xilema.cl/plagas/17/detalle/pulgones-en-ar-aacutendanos/>

ANEXO 1
ENTREVISTA
ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE EMPRESAS AGROEXPORTADORAS y
AUTORIDADES TÉCNICAS Y EDUCATIVAS DEL AGRO.

A. ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE LA EMPRESA DANPER TRUJILLO SAC – (CPCC – MODESTO MOSQUERA).

Danper Trujillo S.A.C. es un joint venture de capitales de Perú y Dinamarca, con más de 20 años de experiencia en la agroindustria, con más de 9,000 colaboradores y 20,000 hectáreas de producción, cultivadas tanto en la costa norte y sur, como en la sierra central y sur del Perú.

- 1. ¿Cuál considera usted que es la variedad de arándanos que se viene adaptando bien a las condiciones climatológicas y de suelo del Perú y se podrían cultivar tanto en costa como sierra?**

Por la experiencia que cuento, sugiero la variedad Biloxi, la cual bien puede ser cultivada en la costa peruana por sus climas, y con las horas de frío que se requieran en la poscosecha, y también la variedad Misty que puede cultivarse en la sierra peruana dado su alto rendimiento y gracias al clima de esta región del país.

- 2. ¿Cuál sistema de cultivo recomendaría usted para el arándano en Cascas, el tradicional o en bolsas/macetas?**

Se recomienda el sistema de bolsas/macetas por cuanto y según nuestra experiencia se debe preparar previamente la planta, ello permite tener un retorno en menor plazo, de la inversión realizada, y lo más importante es que tiene una adaptabilidad alta a cualquier terreno que sea plano o casi plano.

- 3. ¿Cuál es la mayor cantidad de plantas que se podrían cultivar en una hectárea bajo este sistema antes explicado?**

Es importante indicar que en una hectárea de terreno apropiado se puede lograr cultivar hasta 10,000 plantas, separándolas dos metros y medio entre cada surco, no obstante, ya se ha empezado a cultivar, cierto porcentaje de tierras, con una reducción de separación de 2.2 mts, obteniendo hasta 12,000 plantas por cada hectárea de cultivo.

4. ¿Cuáles son los factores más relevantes a tener en cuenta en el cultivo de arándanos?

El factor más importante considero que es el agua, la cual debe tener el grado de pH indicado, sobre todo en cuanto a su acidez, otro importante factor sin duda, es el terreno que por lo general es recomendable sea plano o poco empinado o sin pendiente pronunciada, para aprovechar correctamente el recurso hídrico y evitar erosiones de pendientes pronunciadas, por su parte, los fertilizantes no deben presentar un Ph que no se enmarque entre 4.5 a 5.5, que es el rango ideal, en cuanto al clima se busca que exista pocos episodios de lluvia y de corta duración para no afectar a flores y frutos.

5. ¿Cuáles son las metodologías de producción más utilizadas actualmente?

Se utilizan más que metodologías, técnicas de producción, dentro de éstas, tenemos por ejemplo que: la bolsa maceta debe contener el 75% de sustrato y 25% de turba para generar una materia orgánica altamente nutriente, en cuanto al sistema de riego se recomienda el fertirriego por goteo, con un control riguroso. Asimismo, se debe controlar el avance de malezas y tener un proceso de poda que se sugiere al mes de culminar con la cosecha. Se debe dar un manejo adecuado de la planta.

6. ¿Cuáles son los factores a tener en consideración después de la cosecha?

El factor más relevante en esta etapa es la cadena de frío, ya que es vital para alargar la vida útil del fruto, que en este caso es el arándano fresco, por ello ni bien se produce la cosecha, debe ser enviado a la planta de procesamiento en donde debe mantenerse a una temperatura de 0 a 6° C.

7. ¿Desde cuándo su empresa produce y comercializa arándano fresco?

La empresa produce hace 5 años, empezando a registrar ventas desde el año 2015, la variedad que se cultiva y exporta es la Biloxi, el presente año 2020 esperamos cerrar con un incremento de alrededor del 40% de nuestras exportaciones de arándanos frescos.

8. ¿Cuál es la manera en que su empresa realiza la exportación del arándano fresco?

El arándano que proviene de los fundos que tenemos en la empresa, Muchik, Compositan, Agromorin y La Venturosa, en La Libertad, es recibido y pesado en el campo, luego se envían una vez por semana durante los meses de agosto a enero, en cantidades que varían en relación a los volúmenes de cosecha, a la planta de procesamiento y empaquetado de productos frescos de Trujillo, (la cual tiene un área de 1,663 m², y se está terminando la

construcción de una nueva planta en el distrito de Salaverry con una capacidad de producir 200 toneladas al día), ahí se lleva a cabo el proceso de poscosecha y packing, dejando listo el pallet para la exportación, el mismo que se traslada y se entrega en almacén del agente de aduanas que el cliente contrató.

9. ¿Cuál es el principal problema para exportar arándanos?

En este año 2020 considero que la pandemia, sin embargo, fue importante también porque permitió reinventarnos en algunos aspectos y porque el arándano se pudo abrir mercado en los supermercados, además la adaptación del comercio marítimo en remplazo del aéreo se ha desarrollado de manera adecuada para los fines de exportación.

Otro de los problemas es el cuello de botella en cuanto a infraestructura y falta de profesionales especializados, en todo nivel se está teniendo déficit de capital humano, debido a que se está creciendo aceleradamente, y no a ese ritmo la graduación de jóvenes en institutos y universidades, además los que salen de estas instituciones no cuentan como es lógico, de las competencias y de la capacidad que se exige en este tipo de compañías.

10. ¿Cuáles son los principales mercados de exportación a dónde envía sus arándanos?

Llegamos a Estados Unidos y Europa, y ahora último, aprovechando el reciente Tratado comercial, se ha ingresado al mercado de Taiwán, empacado con Mght Blue de Danper, y pensamos en expandirnos al mercado de Asia Oriental y Occidental, donde se ubica el sudeste asiático y los países árabes.

11. ¿Cuáles son los mejores meses para exportar arándanos a Europa, considerando las épocas de escasez y alta demanda de este producto en aquellos países?

Los mejores meses son aquellos en donde los principales compradores mundiales como Estados Unidos o países de Europa, no están cosechando, y abarca desde un poco antes del invierno, este periodo abarca desde agosto a diciembre. En el caso de las ventas a países de la Unión Europea, el margen de ganancia de la empresa está en alrededor del 23% al 25%. Teniendo un precio que puede ajustarse entre el 15% al 20% anual debido a la demanda, y quizá se establezca de aquí a 5 años debido a la fuerte competencia y crecimiento del volumen exportable de otros países, como México.

- 12. ¿Considera usted que exportar a los Países Bajos es una ventana comercial que se debe aprovechar actualmente? ¿Qué rol cumple este país? ¿Es un gran consumidor? O ¿también es el punto de ingreso del arándano a otros países?**

Países Bajos es uno de nuestros destinos de exportación de arándanos y sin duda es un comprador cuya demanda está en crecimiento, el consumo cada vez más alto de productos beneficiosos para la salud debe ser aprovechado por nosotros para incrementar nuestros volúmenes de ventas, pero teniendo el cuidado de cumplir con los requisitos mínimos y si se puede mejorar, incluso mejor.

- 13. ¿Cree Ud. que el consumidor final actualmente tiene alguna preferencia por el arándano peruano? ¿Cuáles serían las razones?**

El arándano peruano cumple y reúne todos los requisitos fitosanitarios establecidos, y tiene una alta calidad, por ello la creciente demanda del mismo y los indicadores de volúmenes exportados así lo confirman.

Además de ello es importante destacar la firma de importantes convenios comerciales con diversos países del mundo.

- 14. ¿Cuáles son sus perspectivas para este producto en los próximos años, así como sobre la evolución de los precios?**

Con gran optimismo, ya que el país se viene consolidando en los últimos 10 años entre los primeros agroexportadores, diversificando su producción y generando valor agregado. Los precios son dinámicos y dependen de muchos otros factores, por ejemplo, el precio de cada kilogramo de arándanos frescos se ve marcado por las etapas de ventanas comerciales, en donde la escasez, marca el precio, si es época de cosecha en los países de destino pues los precios están bajos que cuando se vende en épocas donde estos compradores entran en invierno y no están en etapas de cosecha. Además, se considera que el volumen de las exportaciones seguirá en claro incremento en la próxima campaña de alrededor del 25% y de un 10 - 20% anual para los próximos años.

- 15. ¿Cuál sería su recomendación para iniciar producción y posterior venta del arándano con fines de exportación, para un emprendimiento nuevo?**

Mi sugerencia para iniciar un negocio de agroexportación, sería para el cultivo, a partir del alquiler de un terreno relativamente pequeño (3 a 5 hectáreas) y para la venta buscar el apoyo o conexión de expertos como, por ejemplo, a través de un Bróker comercial que

haga la intermediación, que por lo general son empresas anclas articuladoras comerciales que cuentan con contactos de empresas (Trading company) que compran pequeñas producciones para a su vez, venderlas en el exterior.

B. ENTREVISTA A ING. LADY VIOLETA ALVA DIAZ – DIRECTORA AGRARIA GRAN CHIMÚ – CASCAS.

La Agencia Agraria Gran Chimú es un órgano descentralizado de la Gerencia Regional de Agricultura del Gobierno Regional La Libertad, que se encarga de proporcionar la solución de los problemas agrarios de los productores constituidos en la provincia de Gran Chimú. Su sede está en Cascas.

1. ¿Tiene conocimiento sobre el arándano y sus propiedades?

Sabido es que se está convirtiendo en un producto agrícola muy fuerte en el tema de exportación y que cada vez son más las empresas peruanas que se animan a producirlo con fines de exportación, y si los niveles de ventas al extranjero aumentan, es porque también se incrementa la demanda y ésta responde precisamente a las ventajas de factores antioxidantes que este fruto posee. Se cultiva en macetas o bolsas, este sistema facilita a la planta centralizar su masa radicular en una maceta, el cual le asegura tener todos los nutrientes y agua necesaria, lo cual permite que sea eficiente su rendimiento al igual que el sistema tradicional

2. ¿Considera usted que al ser el arándano un fruto que se adapta bien a diferentes zonas geográficas y climas, podría cultivarse en Cascas? Explique por favor:

Por supuesto que sí, aquí la mayor experiencia es en la uva, sin embargo, Cascas tiene un enorme potencial por su adecuado clima, se pueda cultivar sin ningún problema.

3. ¿Cuáles serían los factores o condiciones más relevantes a tener en cuenta si se planifica cultivar arándanos en Cascas?

- **Terrenos disponibles (Alquiler/venta)** Se cuentan con terrenos disponibles para venderse o alquilarse, con precios muy bajos respecto a los que se puedan encontrar en otras partes de la Región, estos van desde S/ 5 a S/ 30 por m².
- **Recurso Hídrico:** Se cuenta con agua todos los meses del año.
- **Experiencia de los agricultores,** existe un buen número de agricultores con alta experiencia en el manejo de terrenos, fertilización y cultivo en general.
- **Vías de comunicación,** la principal ciudad de comunicación es Trujillo, capital de la Región, a 2.5 horas en una carretera completamente afirmada y asfaltada en tramos. También se comunica con otros distritos por vías con mantenimiento aceptables.
- **Tecnología agrícola,** existe poca tecnología instalada, sobre todo para la producción de vino producto del procesamiento de la vid, pero se podría instalar de acuerdo a las necesidades que se requieran, para ello es importante también conocer que existen posibilidades de accesos a créditos y financiamientos que el gobierno impulsa.

- **Otros**, capacitarse y tener asistencia técnica de especialistas y personal de otras localidades con vasta experiencia.

4. ¿Conoce usted precios de los terrenos agrícolas en Cascas por hectárea o metro cuadrado?

Los precios son muy variados pero accesibles a cualquier inversionista, una hectárea varía entre 60 mil a 90 mil soles, influyen en el costo, si cuenta con reservorios, si son planos y bien ubicados, entre otros.

5. ¿Conoce algún detalle de la administración o gestión del recurso hídrico en Cascas?

El tema del recurso hídrico que se dota por canales de regadío es administrado por la Junta de usuarios alto Chicama – Cascas. Se tiene además las fuentes naturales como subsuelo y lluvia en las épocas de dic a febrero, pero en niveles bajos.

6. ¿Cuál o cuáles considera usted son las principales ventajas que se tendría para cultivar arándanos en Cascas con fines de exportación?

Todas las condiciones son ideales para este cultivo, en cuanto a recurso hídrico con niveles óptimos de acidez y alcalinidad, terrenos fértiles, recursos humanos para siembra poda y cosecha disponibles, clima ideal, entre otros.

7. Por favor agregue algún comentario que considere pertinente en relación al tema de estudio para cultivo de arándanos en la localidad de Cascas con fines de exportación.

Este tipo de proyectos de negocio motivan a seguir trabajando, es importante que visiten las instancias desconcentradas de gobierno, como esta, para apoyo en las gestiones y alcances de la zona que deseen.

C. ENTREVISTA A ING. ROSA RAFAEL SILVA – EX - SUB DIRECTORA DE CENTRO EXPERIMENTAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL (CEFOP) UNIDAD OPERATIVA DE CASCAS

El CEFOP Cascas, es una institución educativa pública administrada y dirigida por Fe y Alegría del Perú, que comprende dos centros experimentales de formación profesional ubicados en las regiones La Libertad y Cajamarca, con once unidades operativas, en los cuales se desarrolla educación técnico productiva y educación superior en el marco de un continuo educativo, con base en competencias profesionales, básicamente en el tratamiento de los productos agrícolas que se producen en las localidades, a fin de sacar provecho de sus ventajas comparativas y evaluar el proceso de industrialización.

1. ¿Tiene conocimiento sobre el arándano y sus propiedades?

Así es, en los últimos años viene cobrando protagonismo por sus ventajas y características nutricionales. Teniendo gran demanda en los países europeos.

2. ¿Considera usted que al ser el arándano un fruto que se adapta bien a diferentes zonas geográficas y climas, podría cultivarse en Cascas? Explique por favor:

Cascas tiene ventajas en cuanto a su clima, el cual es óptimo para cultivar diferentes tipos de frutos agrícolas, consideramos que, dado los estudios sobre las particularidades y adaptación de este fruto, se puede adaptar muy bien a los terrenos de Cascas donde además se cuentan con las condiciones para que se desarrolle de la mejor manera y calidad, como recurso hídrico, nivel de lluvias y distancias.

3. ¿Cuáles serían los factores o condiciones más relevantes a tener en cuenta si se planifica cultivar arándanos en Cascas?

- **Terrenos disponibles (Alquiler/venta)** Se cuentan con terrenos cuyos precios de metro cuadrado fluctúan dependiendo de la ubicación. En promedio, el m² de un terreno con acceso a riego es de S/ 22.50 y pudiendo encontrarse terrenos grandes cuyo precio por hectárea asciende a S/ 80,000.00 desprendiéndose a un precio por m² de S/ 8.00
- **Recurso Hídrico:** Se cuenta con riego por gravedad y con la cuenca del río Chicama, también se toma agua de subsuelo y se almacena en reservorios.
- **Experiencia de los agricultores,** se cuenta con agricultoras con mucha experiencia en el manejo de la agricultura y siembra de frutos agrícolas por muchos años.
- **Vías de comunicación,** se cuenta con una carretera que cuenta con mantenimiento constante y que une a la ciudad de Trujillo en 2 a 2.5 horas.
- **Tecnología agrícola,** se debe fortalecer este aspecto ya que no ha habido inversiones importantes en este rubro.
- **Otros,** se debe considerar hacer alianzas con productores que cuentan o son propietarios de terrenos extensos en caseríos cercanos al centro de Cascas.

4. ¿Conoce usted precios de los terrenos agrícolas en Cascas por hectárea o metro cuadrado?

El precio por hectárea de un terreno en la jurisdicción de Cascas distrito, con riego es de S/ 80,000.00, pudiendo encontrarse en otros lugares cercanos a precios que van desde S/ 50,000.00 a 70,000.00

5. ¿Conoce algún detalle de la administración o gestión del recurso hídrico en Cascas?

- **Horas/tiempo:** fluctúan y de acuerdo al tamaño del terreno, fruto cultivado y van desde 10 minutos a 3 o 4 horas.
- **Cantidades:** está en función a la siembra y cuota establecida.
- **Frecuencia:** en mérito al cultivo y cuota establecida.
- **Gestión:** administrada por la Junta de usuarios alto Chicama – Cascas.

- **Manejo de reservorios:** Por cada propietario o en los casos que son de la comunidad lo administra la Junta.
- **Pago de cuotas:** Se hace a la Junta de usuarios, está en 3 soles.

6. ¿Cuál o cuáles considera usted son las principales ventajas que se tendría para cultivar arándanos en Cascas con fines de exportación?

- Es un distrito con experiencia en manejo agrario
- Personal o mano de obra disponible en el mismo lugar de la siembra.
- Cercanía a Trujillo
- Clima propicio
- Recurso hídrico disponible.
- Pocas lluvias.

7. Por favor agregue algún comentario que considere pertinente en relación al tema de estudio para cultivo de arándanos en la localidad de Cascas con fines de exportación.

Todo emprendimiento es muy importante, estoy convencida que éste puede no solo tener un buen comportamiento y rentabilidad para los inversionistas, sino también generar un dinamismo muy interesante en la localidad de Cascas, mejorando los indicadores de empleo y calidad de vida en los pobladores, de manera directa como indirecta.

D. ENTREVISTA A Sr. EDUARDO PÉREZ, REPRESENTANTE DE LA EMPRESA PERÚ-BROKER.

1. Buen día, coméntenos ¿Qué es Perú-bróker?

Somos un agente comercial de ventas internacionales. Realizamos brokeraje internacional, nos fijamos en mercados particulares de forma cuidadosa, seleccionando a sus proveedores y clientes. Una vez que encuentran clientes internacionales, lo ponen a disposición del proveedor peruano. Además de ello, brindan asesoramiento y seguimiento continuo a las operaciones aduaneras y logísticas para que nuestros clientes de ambas partes, vendedor y comprador estén satisfechos.

2. ¿Cuál es la manera de trabajar de ustedes?

Bueno, aparte del brokeraje, nosotros invertimos también en promoción y publicidad, tenemos socios en China, Singapur, América y Europa. Semanalmente levantamos prospectos, y en algunos casos estos prospectos se vuelven clientes. Nos enfocan en la demanda, no compramos mercancía. Intermediamos la compra venta, filtramos algunos prospectos, evaluamos y llegamos a un acuerdo de precios, términos de pago, medios de pago, muestras, la empresa que va a exportar tiene que tener listo sus certificados de SENASA, tanto de planta como de exportación, pero es el cliente quien paga al proveedor. Firmamos un contrato de comisiones y confidencialidad con firmas legalizadas.

La empresa que va a exportar debe estar lista preparada con precios FOB de la semana, el bróker ya viene con el cliente.

3. ¿De qué manera fijan sus honorarios o cuáles son sus costos para contratarlos?

Nuestros honorarios se facturan a cada vendedor, salen del porcentaje mayor que nosotros podamos acordar con el comprador, en base de precio que estableció el vendedor, por ejemplo, si el vendedor dice yo quiero vender a US\$ 6.00 el kg. Y nosotros logramos venderlo al comprador a US\$ 6.15, esos 0.15 céntimos de más por kilo en US\$ sería nuestra comisión.

4. ¿Podemos dirigir nuestra producción a algún destino en particular?

Para ello, tendrían que tener una producción en aquellos meses en donde el país de destino, tengan mayor demanda, para que la empresa que va a exportar tenga esa oportunidad de venta, siempre teniendo presente las condiciones del producto y cumplimiento de los estándares y exigencias de calidad. Sin embargo, no sería una condición en absoluto para que se produzca la compra-venta. Lo que sí se sabe es que Países Bajos, es el país de la Unión Europea que más demanda tiene del arándano entre la semana 41 a la 50 sobretodo, entonces si la producción por pequeña que sea encaja en esta temporada es muy probable que la producción vaya a este mercado.

5. ¿Para iniciar las actividades de producción y comercialización de arándanos, con fines de exportación, en un fundo de 5 hectáreas, ¿qué método de comercialización recomendaría?

Bueno, como ustedes están iniciando en este negocio, les recomendaría que su producción la vendan, es decir que la propiedad de esa producción que aspiran tener de las 5 hectáreas de cultivo de arándanos, pase a una empresa Trading-Company, que es una empresa que se encarga de comprar la producción de arándanos y exportarlos. De esta manera ya sea ustedes o si nos encargan a nosotros, podríamos acercarnos a empacadoras, empresas acopiadoras, que ya exportan el producto y tienen clientes establecidos en Países Bajos o Europa en general, para que sean las que compren su producción. De esta forma además, se busca garantizar el pago a contra entrega, que para un negocio que recién inicia sería muy beneficioso, ya que en comercio exterior los pagos son diversos, no son siempre a contra entrega a veces se maneja a ciertos días, o con un adelanto, y muchas veces los que inician en exportaciones no tienen ese aguante financiero, para seguir contratando, por ello mejor se vende al acopiador porque quizá no me paguen el precio más ideal, pero es un pago a contra entrega y nosotros en mérito al porcentaje por encima del que ustedes pretenden, obtenemos nuestra comisión, nuestros honorarios.

E. ENTREVISTA A Sr., LEOCADIO SALDAÑA PROPIETARIO DE TERRENO EN CASCAS.

- 1. Sr. Leocadio buenos días, coméntenos por favor, donde está ubicado su terreno y que área tiene?**

El terreno se encuentra ubicado en el Caserío de Puente Piedra, del distrito de Cascas, a 3 minutos caminando de la plaza, por donde se ubica el CEFOP - Cascas. Tiene un área de 5 Ha.

- 2. ¿Cuáles son las características o ventajas que cuenta su terreno agrícola?**

Es un terreno fértil y plano, cuenta con pozo de 38 m³ de material noble recientemente construido, posee horas de riego de la Junta de usuarios alto Chicama – Cascas, es cuestión de pagar la cuota y nos permiten el acceso también a ese riego. Hora de Riego: 10 minutos (Pero cerca hay una acequia que algunos días va agua, se puede llenar el pozo).

- 3. ¿Cuál es el precio de venta por hectárea y cuál el de alquiler?**

Bueno yo lo estoy vendiendo o alquilando por hectáreas o metros cuadrados. El terreno en su totalidad tiene 5 hectáreas. El precio por alquiler de una ha es de S/ 12,000 soles y de venta es de S/ 50,000

- 4. ¿Si se tratara de alquiler, estaría dispuesto a hacerlo por un periodo de diez años? De ser así, ¿cuáles serían las condicione?**

Si estaría dispuesto, con un contrato bien hecho y un incremento del 10% anual.

F. ENTREVISTA A Sr., MARCO ZÁRATE PROPIETARIO DE TERRENO EN CASCAS.

- 1. Sr. Marco buenos días, coméntenos por favor, donde está ubicado su terreno y que área tiene?**

El terreno se encuentra ubicado en el Caserío La Ciénega, del distrito de Cascas, a 5 a 10 minutos en automóvil o moto de la plaza de Cascas. Tiene un área de 3 Has.

- 2. ¿Cuáles son las características o ventajas que cuenta su terreno agrícola?**

Es un terreno fértil y plano, cuenta con riego, pertenece a la Junta de usuarios Alto Chicama – Cascas, con el pago de derecho de uso, se tiene agua por cierto tiempo para regar los cultivos, la cuota y nos permiten el acceso también a ese riego.

- 3. ¿Cuál es el precio de venta por hectárea y cuál el de alquiler?**

Se vende por el área total o partes, también lo alquilo, ya que está sembrado con vid actualmente pero solo una pequeña parte y otra con maíz. El terreno en su totalidad tiene 3 hectáreas. El precio por alquiler por ha es de S/ 15,000 soles y de venta es de S/ 80,000

- 4. ¿Si se tratara de alquiler, estaría dispuesto a hacerlo por un periodo de diez años? De ser así, ¿cuáles serían las condicione?**

No habría problema, estaría dispuesto, haciendo un arreglo notarial y viendo cómo les va les haría algún ajuste de unos mil soles más por ha, pero a partir de los 3 años todavía.

G. ENTREVISTA A Sr., WILLIAM ROSAS PROPIETARIO DE TERRENO EN CASCAS.

1. Sr. William buenas tardes, coméntenos por favor, donde está ubicado su terreno y que área tiene?

El terreno se encuentra ubicado en el mismo distrito de Cascas, alrededor parte baja, límite distrito Puente Piedra, a 2 minutos caminando de la plaza. Tiene un área de 4.5 Ha.

2. ¿Cuáles son las características o ventajas que cuenta su terreno agrícola?

Es un terreno fértil y plano, cuenta con riego de la Junta de usuarios alto Chicama – Cascas, que a través de un pago se accede a tener agua por horarios y dependiendo de su cultivo, esta deshierbado y listo para siembra, solo le debería poner más abono o fertilizantes dependiendo de su análisis.

3. ¿Cuál es el precio de venta por hectárea y cuál el de alquiler?

Bueno yo lo estoy vendiendo o alquilando por hectáreas o metros cuadrados. El terreno en su totalidad tiene 4.5 hectáreas. El precio por alquiler de una ha es de S/ 10,000 soles y de venta por todo estoy pidiendo S/ 240,000

4. ¿Si se tratara de alquiler, estaría dispuesto a hacerlo por un periodo de diez años? De ser así, ¿cuáles serían las condiciones?

Si estaría dispuesto, le cobraría un ajuste de 15% por cada 2 años.

H. ENTREVISTA A RENZO CHAMBI – JEFE DEL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PARA EL CULTIVO DE ARÁNDANOS – EMPRESA HORTIFRUT PERÚ SAC.

1. Buenos días, por favor coméntenos de la empresa.

Hortifrut se funda en la VIII región de Chile en el año 1983. Ingresa al Perú en el año 2014, a través de la sociedad Hortifrut – Tal SAC. Somos una plataforma global de negocios, líder mundial en la producción y comercialización de Berries. Nuestra Misión es todos los Berries a todo el mundo todos los días.

Somos una empresa agrícola certificada con el BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) y cumplimos políticas de inocuidad para prevenir contaminación de las cosechas, se usan instrucciones de higiene que están dentro de las políticas de la empresa.

2. ¿Cómo cultivan el arándano?

En la empresa se trabajan los campos con el propósito de asegurar su desarrollo sustentable, teniendo un uso eficiente de agua, energía, la eliminación de residuos y sin usar agentes químicos. A nivel mundial somos el mayor productor de arándanos orgánicos del mundo, innovando y utilizando nuevas tecnologías y técnicas que aseguran la sostenibilidad de todos nuestros campos en varios países del mundo. El sistema de bolsas/macetas es el que se está utilizando para el cultivo, con ello se acondiciona a la planta antes de trasladarse al surco.

3. ¿Cuáles son sus funciones en la empresa?

Mi función es muy importante ya que tengo la responsabilidad de distribuir a los técnicos de la calidad en campo en cada grupo de cosecha y así poder monitorear, verificar la calidad de la fruta, en qué condiciones está saliendo.

4. ¿Qué sistema de riego utilizan?

El 100% de nuestros campos y cultivos cuentan con sistemas de riego por goteo, una de las principales prácticas de la agricultura sostenible.

Mediante el uso de esta tecnología, se logra una alta eficiencia y uniformidad en la aplicación, lo que nos permite aprovechar el 95% del agua que se suministra a los cultivos.

Adicional a ello, al aplicar este sistema se optimizan los programas de fertilización a través del proceso conocido como “fertirrigación”.

5. ¿Cumplen estándares de calidad?

Bueno sí, en cumplimiento de las normas y políticas de la empresa, así como las exigidas por nuestros clientes, tenemos cinco puntos importantes que se evalúan como son, higiene personal, desinfección de manos, accesorios, vestimenta y alimentos. Cumplimiento de la norma BPA.

6. ¿Cuál es el principal problema para exportar arándanos?

En realidad, con la paralización que se produjo en el año 2020, se cayeron varios contratos, sin embargo, este año 2021, está sirviendo para repuntar y recuperar tiempos perdidos. El 99% de los envíos de arándanos que se cultivan en Perú se envían al extranjero, vía marítima

7. ¿Cuáles son los principales mercados de exportación a dónde envía sus arándanos?

Llegamos a diversos países, como Estados Unidos y a varios de Europa, y seguimos buscando mercados.

8. ¿Cuáles son los mejores meses para exportar arándanos a Europa, considerando las épocas de escasez y alta demanda de este producto en aquellos países?

Estos meses se enmarcan desde la semana 41 a la 51 principalmente, se debe calcular tener producción para estos periodos de ventanas comerciales.

9. ¿Cuáles son las proyecciones que ustedes tienen para las exportaciones de arándanos frescos de Perú a Europa y el resto del mundo?

Las proyecciones iniciales para la campaña 2021 – 2022 nos dice que se superará la barrera de las 200 mil toneladas exportadas desde el Perú a nivel de todas las empresas. Todo ello representaría un incremento del 25 – 30% en relación al periodo anterior.

10. ¿Considera usted que exportar a los Países Bajos es una ventana comercial que se debe aprovechar actualmente?

Los Países Bajos siempre han sido y son muy buenos consumidores de arándanos y por tanto siempre están demandándolo, este país tiene el más alto consumo per cápita en el mundo, superando incluso a países originarios del fruto como Canadá y Estados Unidos. Más aún por todos los beneficios que brinda a la salud del ser humano, y alivio de enfermedades del hígado, problemas urinarios e incluso como protección contra el

cáncer, con su alto poder antioxidante. Se debe aprovechar la ventana comercial de los meses de setiembre a diciembre.

11. ¿Cree Ud. que el consumidor final actualmente tiene alguna preferencia por el arándano peruano? ¿Cuáles serían las razones?

Sí dada la tendencia creciente que ha tenido en los últimos 10 años, ello es la mejor y mayor prueba de la alta y creciente preferencia por el arándano peruano.

12. ¿Cuál sería su recomendación para iniciar producción y posterior venta del arándano con fines de exportación, para un emprendimiento nuevo y pequeño?

Recomendaría, por un tema de costos, vender sus primeras cosechas a una empresa local, que ya se encuentre exportando y cuente con toda la experiencia, permisos, certificaciones, y con clientes asegurados en el mercado tanto europeo, norteamericano e incluso asiático, contratando para tal fin hasta que ganen experiencia a un agente comercial o Bróker especializado en tal fin.

13. ¿Que otro aspecto podría considerar en este negocio actualmente?

Hay una situación que se debe evaluar y mirar con cautela, y es el cambio del Régimen Agrario en Perú. A principios de 2021, el gobierno peruano aprobó un cambio en el régimen agrario del país. Los principales cambios al régimen anteriormente vigente son: 1) se crea un bono especial para trabajadores agrarios de 30% de la remuneración mínima vital, 2) la participación de las utilidades a los trabajadores aumentará de manera paulatina de un 5% actualmente hasta llegar a un 10% en 2027, 3) se acelera el aumento del aporte de la empresa al seguro de salud de los colaboradores y alcanzará un 9% del salario imponible al año 2025 (antes, al 2029), y 4) habrá un aumento progresivo del impuesto a la renta desde un 15% actual hasta un 29,5% en 2028.

14. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en el cultivo de arándanos?

Se debe tener bastante cuidado en el control fitosanitario, de enfermedades y plagas, que pueden dañar las floraciones y con ello el riesgo a que no se produzcan los frutos.

15. ¿Cuáles son los factores más relevantes a tener en cuenta en el cultivo de arándanos?

Como comenté considero que existen 3 factores claves, el agua, el terreno que debe ser plano para que la planta aproveche mejor todos los nutrientes, y el control fitosanitario de plagas y enfermedades a lo largo del proceso de cultivo.

I. ENTREVISTA A RULLIN ULLOA – SUPERVISOR DE COSECHA Y FUNDO EL TUMI – EMPRESA HORTIFRUT PERÚ

1. ¿Qué debe cumplir el arándano para ser considerado de calidad?

Se debe verificar que se coseche de la mejor manera, buen calibre, buena maduración, color, firmeza, buen blum.

2. ¿Qué deben tener cuidado y verificar como mínimo durante la cosecha?

Se deben verificar algunos aspectos, sobre todo del personal para una correcta manipulación y llenado de las jabs plásticas, por ejemplo, que todos sus implementos estén limpios, manos adecuadamente desinfectadas, uñas recortadas, guardando la inocuidad que garantice la correcta cosecha cumpliendo las buenas prácticas agrícolas.

3. ¿Cuál es el procedimiento que llevan a cabo en los procesos de cosechas de arándanos?

Durante el primer mes de cosecha hacemos entrega de uniforme de la empresa, implementos, herramientas, y se brindan un stickers, con Código QR, los que deben ser colocados pegados en las jabs para diferenciar quien fue el operario que hizo la cosecha con ello, además, se hace el cálculo de la cantidad cosechada por persona de que empresa y fundo, así como permite el correcto cálculo de sus beneficios y pago.

4. ¿Cuánto se paga en promedio por jornada de cosecha de arándanos?

Bueno, ello en realidad es variable, a veces la mano de obra se pone escasa y el valor del jornal se eleva, pero podemos decir que en promedio el uso de la mano de obra para campañas de cosecha está entre US\$ 10 a US\$ 12.5 por día calculado en función a la productividad alcanzada con 22 días de trabajo por mes.

ANEXO 2

LINKS DE INTERÉS EN PAÍSES BAJOS

Aduanas de Ámsterdam:

http://www.visitaramsterdam.com/aduanas_amsterdam

Barreras comerciales en Países Bajos

<http://exporthelp.europa.eu/>

Guía de Negocios de Países Bajos

<https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/paises-bajos/practica-de-negocio>

Acuerdo comercial Perú - UE

www.acuerdoscomerciales.gob.pe

Agencia de Analisis de Politica Economica

<http://www.cpb.nl/>

Agentschap NL

<http://www.rvo.nl/>

Oficina Central de Estadística

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/home/default.htm>

Bibliografía

- Trademap
www.trademap.org
- Doing Business
www.doingbusiness.org
- CIA, The World Factbook
www.cia.gov
- Fondo Monetario Internacional (FMI)
www.imf.org
- Banco Mundial
www.worldbank.org/
- XE
www.xe.com
- Market Access Map
www.macmap.org
- UNCTAD
www.unctad.org
- Acuerdos Comerciales del Perú
www.acuerdoscomerciales.gob.pe

Ferías

<http://www.nferias.com/>

PLAN DE DESARROLLO DE MERCADO DE PAÍSES BAJOS

- https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/410738/PDM_PAISES_BAJOS2.pdf
- PERFIL DEL CLIENTE
- <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/4124315rad059C6.pdf>
- https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=960.72400

Embajada del Reino de los Países Bajos en Lima

Datos de contacto

Embajador

Nathalie Lintvelt

Dirección

Torre Parque Mar

Av. José Larco 1301, piso 13

Miraflores - Lima

Teléfono

+5112139800

Disponible las 24 horas del día, 7 días por semana

Fax

+5112139805

Correo electrónico

lim@minbuza.nl

Embajada de Holanda en Perú

Horario de atención

Lunes a jueves

8:30 – 5 pm

Viernes

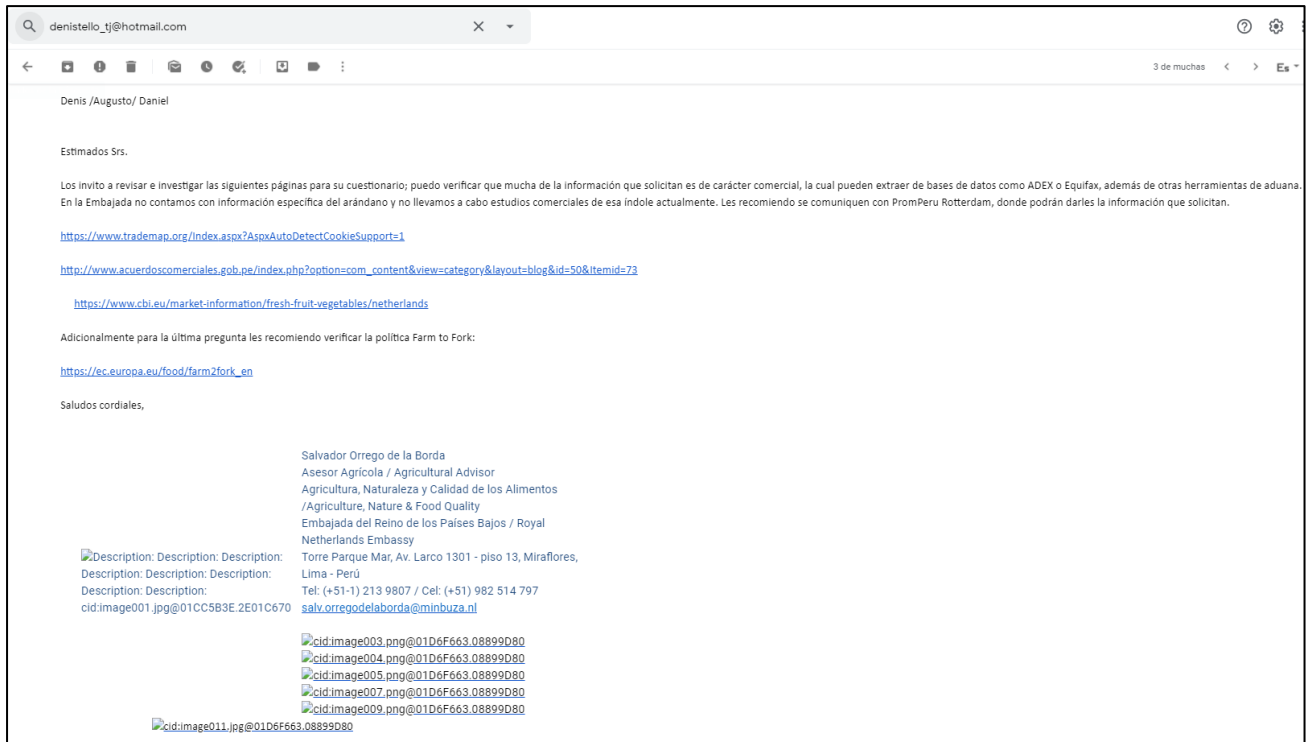
8:30 – 1 pm

Departamento económico de la embajada de los Países Bajos en Lima

Correo: lim-ea@minbuza.nl

ANEXO 3


COMUNICACIÓN DE PRIMERA FUENTE CON EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAISES BAJOS



ANEXO 4

PERÚ BROKER S.A.

www.perubroker.com.pe


PERU BROKER S.A.

INICIO
NOSOTROS
SERVICIOS
PRODUCTOS
INFORMES Y DATOS
CONTÁCTENOS

Lomos pre-cocidos congelados

6/ PRODUCTOS ENLATADOS

A/ PESCADO:

Formatos: ¼ CLUB, JITNEY, TUNA ½ LB, OVAL 1 LB, TALL 1LB.

Presentación:

- En aceite vegetal.
- En salsa picante.
- Jurel.
 - Trozos.
 - Filetes.
- Atún.
 - Solido.
 - Lomos.
 - Filetes.

- En aceite de oliva.
- En salsa de tomate.
- Caballa.
 - Trozos.
 - Filetes.
- Anchoveta.
 - Eviscerada sin cabeza y rallada.
 - Anchoa.
 - Filete curado con sal.

B/ VEGETALES:

- Alcachofas.
- Espárragos.

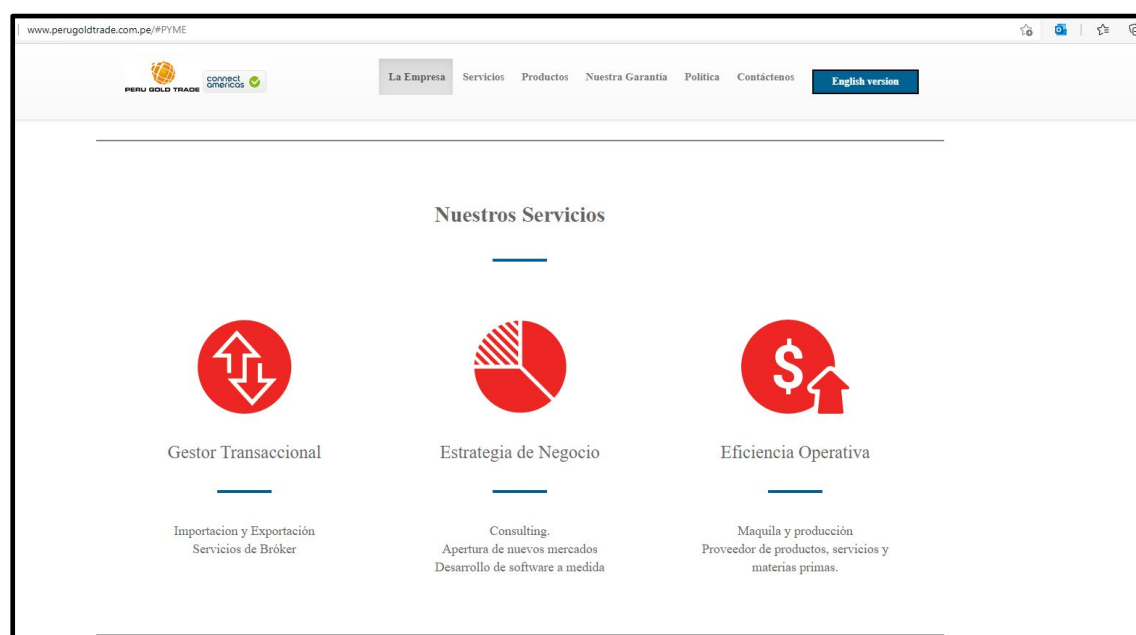
7/ PRODUCTOS AGRICOLAS

- Granos de café.
- Maiz blanco gigante.
- Pallares – Frijol castilla (ojo negro) – Frijol palo (gandules).
- Cereales andinos (Quinoa, kiwicha).
- Arándanos.
- Orégano.
- Nueces de Brasil.
- Arroz.
- Azúcar, melaza, alcohol y etanol.

Fuente: www.perubroker.com.pe

ANEXO 5

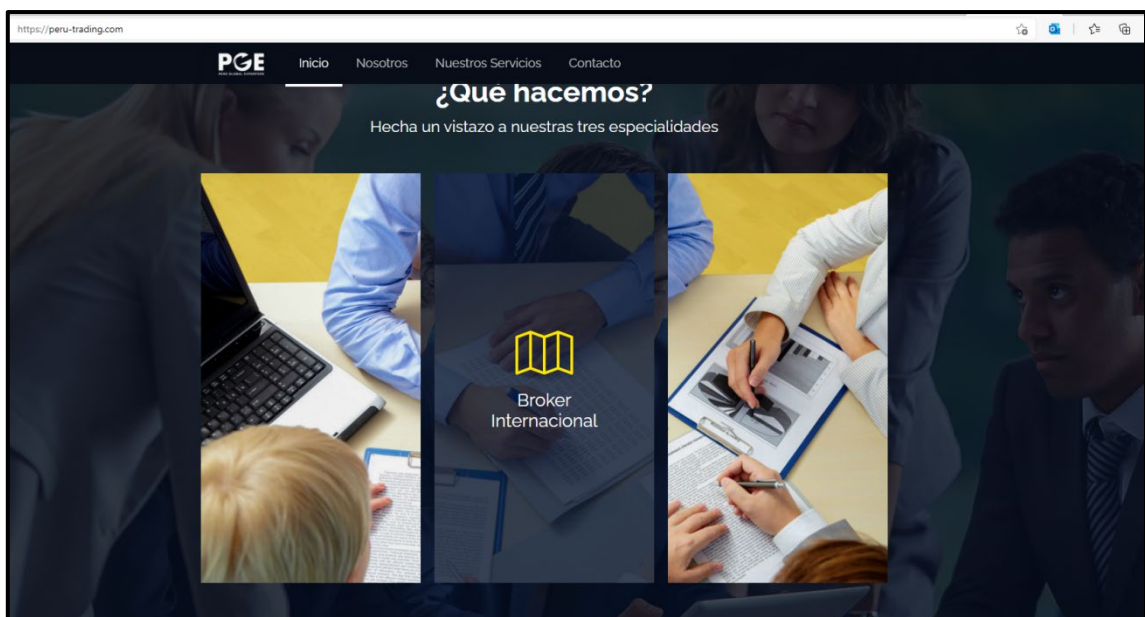
BROKER: PERÚ GOLD TRADE



Fuente: www.perugoldtrade.com.pe

ANEXO 6





BROKER: PERÚ-TRADING






Fuente: www.peru-trading.com







ANEXO 7 CAMEX LATINOAMÉRICA

<https://camex.la/convenios/>















GOBIERNOS REGIONALES









UNIVERSIDADES




[INICIO](#)
[PROYECTOS](#)
[BLOG](#)
[NOSOTROS](#)
[CURSOS](#)




Consultoría en Exportaciones

¿Quieres iniciar a exportar? o ¿quieres consolidar tus exportaciones? Te apoyamos para identificar tu mercado objetivo, realizar tu planeamiento estratégico y prepararte para afrontar con éxito las exigencias de riesgos y verificaciones que las empresas necesitan.




Consultoría en Importaciones

El libre comercio abrió las fronteras internacionales y actualmente empresas de todo el mundo traen productos a cada uno de nuestros países. Te seleccionamos proveedores confiables, costeamos tus proyectos, verificamos los certificados y te apoyamos con toda la logística. Ten tu canal de venta y te apoyamos a traerlo



Servicios de FDA


Nuevo registro de FDA
Análisis de la información recibida por parte del exportador (requisitos)
Llenado del formato en función al tipo de producto a exportar.
Obtención del registro y monitoreo en caso de observaciones.



Posicionamiento en redes sociales


Estrategias SEO y SEM, posicionamiento web.

Conseguir que tu contenido o tu perfil destaque ante otros, es decir, se posicione, es posible. En unas redes es más fácil que en otras, pero se puede conseguir. El posicionamiento en redes sociales SÍ es posible.



Investigación de mercados

CAMEX proporciona servicios de investigación de mercados y realiza estudios de opinión basados tanto en metodologías cualitativas como cuantitativas adaptados a las necesidades de una gran diversidad de clientes.



Brokeraje internacional

Servicio de Intermediación Comercial Internacional, consigue potenciales clientes para tu producto.

Incrementa los pedidos de tu producto, alcanza nuevos mercados.

Fuente: <https://camex.la/>

ANEXO 08

DESCRIPCIONES DE PUESTOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL

Gerente General:

- ✓ Responsable de la administración y el control general de toda la empresa.
- ✓ Responsable de hacer cumplir la misión y visión de la empresa, definiendo y estableciendo los planes con sus objetivos estratégicos para su cumplimiento en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Selección y formación del equipo de trabajo con alto rendimiento en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos.
- ✓ Tiene bajo su responsabilidad las áreas de administración y finanzas, el área comercial y el área de operaciones en general, controlando los costos y gastos de la empresa en general,
- ✓ Es el responsable de negociar las cosechas del fundo, desarrollar la fidelización con los clientes de la empresa, tomar las decisiones en la participación de Ferias, realizar degustaciones.

Jefe de Fundo:

- ✓ Responsable de toda la cadena productiva desde la planificación, programación, supervisión y control de todas las actividades que se desarrollan en el proceso productivo, garantizando el cumplimiento de las metas.
- ✓ Coordinación de todo el proceso de comercio exterior, tramites documentarios, asegurando que la exportación del arándano fresco llegue a su destino el lead time pactado.
- ✓ Selección y desarrollo de los proveedores de plántones, activos biológicos, fertilizantes, materias primas, herramientas y equipos para un abastecimiento oportuno.
- ✓ Responsable de la contratación temporal del personal obrero para la cosecha, controlando que la merma sea la menor posible, de igual forma de la planilla y de la producción obtenida.
- ✓ Supervisor de plantación y cosecha:
- ✓ Responsable de controlar todas las plantas sembradas, en cuanto al crecimiento, control de las enfermedades y plagas.
- ✓ Programar las labores de cosecha en coordinación con el jefe de Operaciones, mediante su control de producción respecto a la maduración del fruto.
- ✓ Programar las labores de poda, fumigación, mantenimiento de las bolsas/macetas, aplicación de fertilizantes.
- ✓ Responsable del control del Ph, manteniendo el nivel de acidez necesario para el cultivo de arándano fresco.

Supervisor del riego:

- ✓ Responsable de la instalación y el buen funcionamiento del sistema fertirriego por goteo, el estado del tanque, del abastecimiento del agua, las bombas, los filtros, la red de cañerías con mangueras de PVC.
- ✓ Se encarga de la acidificación del agua y la mezcla de fertilizantes para la fertirrigación del fundo, asegurando el crecimiento óptimo de la planta para alcanzar el nivel de productividad máximo de la planta en el menor tiempo posible.
- ✓ Controlar la producción del fertirriego semanal.
- ✓ Coordinar con la Junta de Usuarios de Alto Chicama – Cascas.

Seguridad:

- ✓ Responsable de la seguridad del fundo, desde la entrada hasta el área total con plantaciones.
- ✓ La labor diaria de trabajo son las 24 horas del día con dos turnos de trabajo cada uno de 12 horas de trabajo.
- ✓ Es el encargado de informar a los Supervisores o al jefe de Operaciones alguna presencia de plagas si aparecen.

Contador:

- ✓ Es un profesional que le brinda a la empresa un servicio tercerizado, llevando la contabilidad general e informando de las obligaciones de pago que la empresa debe cumplir mensualmente y anualmente.

ANEXO 09

PLAN DE CAPACITACION DEL PERSONAL

Control de enfermedades y plagas:

La frecuencia con la que se llevara a cabo esta capacitación será de una vez por año, es muy importante para lograr el éxito en la producción agrícola del arándano fresco, se necesita un mínimo cuidado riguroso en el proceso para prevenir los daños que puedan ocasionar estas enfermedades y plagas, con esto se busca ampliar los conocimientos del jefe de Operaciones y supervisores para que capaciten a su vez a su equipo de trabajo a cargo para eliminar o disminuir estos daños.

Factores críticos de la cosecha:

La frecuencia también será de una sola vez por año, es el tema más importante de todo el proceso, la finalidad es capacitar al personal obrero responsable de la recolección de arándanos fresco con las mejores técnicas para disminuir la merma al máximo.

Administración del personal:

Esta capacitación también se realizará una vez por año, es para el equipo de trabajo que trabaja en el área de recursos humanos, es un aspecto clave en el sector agrícola, para que los líderes tengan éxito en el manejo del capital humano.

ANEXO 10

ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA HORTIFRUT 2020 – 2019

(ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS 1/2)

HORTIFRUT S.A. Y SUBSIDIARIAS**Estados de Situación Financiera Consolidados****Al 31 de diciembre de 2020 y 31 de diciembre de 2019.**

		31-dic-20	31-dic-19
Estado de Situación Financiera	Nota	MUS\$	MUS\$
Activos			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes al efectivo	8	101.637	42.002
Otros activos financieros, corrientes	9	1.806	-
Otros activos no financieros, corrientes	14	8.393	8.710
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes	10	99.165	97.066
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas, corrientes	11	59.203	62.231
Inventarios	12	76.008	70.581
Activos biológicos, corrientes	13	20.243	18.225
Activos por impuestos corrientes	22	-	9.292
Total de activos corrientes distintos de los activos o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta		366.455	308.107
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	15	2.884	-
Total Activos corrientes		369.339	308.107
Activos no corrientes			
Otros activos financieros, no corrientes	9	3.145	755
Otros activos no financieros, no corrientes	14	1.718	1.186
Derechos por cobrar, no corrientes	10	2.820	2.960
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas, no corrientes	11	5.026	4.417
Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación	17	10.991	11.940
Activos intangibles distintos de la plusvalía	18	7.854	8.855
Plusvalía	19	179.770	179.770
Propiedades, planta y equipo	20	842.433	780.496
Activos por Derecho de Uso	21	74.539	22.867
Activos por impuestos diferidos	22	20.465	18.451
Total Activos no corrientes		1.148.761	1.031.697
Total Activos		1.518.100	1.339.804

Las Notas adjuntas números 1 a 41 forman parte integral de estos Estados financieros consolidados

ANEXO 11

ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA HORTIFRUT 2020 – 2019

(ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS 2/2)

<u>HORTIFRUT S.A. Y SUBSIDIARIAS</u>			
Estados de Situación Financiera Consolidados			
Al 31 de diciembre de 2020 y 31 de diciembre de 2019.			
		31-dic-20	31-dic-19
Pasivos y Patrimonio	Nota	MUS\$	MUS\$
Pasivos			
Pasivos corrientes			
Otros pasivos financieros, corrientes	23	111.226	176.345
Pasivos por arrendamientos, corrientes	24	8.408	10.614
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	25	108.769	78.798
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes	11	2.079	3.348
Otras provisiones, corrientes	26	1.459	1.409
Pasivos por Impuestos corrientes	22	93	-
Provisiones por beneficios a los empleados, corrientes	26	8.774	3.676
Otros pasivos no financieros, corrientes		1.106	690
Total Pasivos corrientes		241.914	274.880
Pasivos no corrientes			
Otros pasivos financieros, no corrientes	23	378.636	279.524
Pasivos por arrendamientos, no corrientes	24	62.972	24.433
Otras cuentas por pagar, no corrientes	25	6.711	6.506
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, no corrientes	11	10.782	5.784
Otras provisiones, no corrientes	26	873	1.222
Pasivo por impuestos diferidos	22	88.751	89.339
Total pasivos no corrientes		548.725	406.808
Total pasivos		790.639	681.688
Patrimonio			
Capital emitido	27	472.212	472.212
Ganancias (pérdidas) acumuladas	28	161.414	134.701
Prima de emisión	27	3.751	3.751
Otras reservas	29	(9.242)	(15.941)
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora		628.135	594.723
Participaciones no controladoras	30	99.326	63.393
Patrimonio total		727.461	658.116
Total de patrimonio y pasivos		1.518.100	1.339.804

Las Notas adjuntas números 1 a 41 forman parte integral de estos Estados financieros consolidados

ANEXO 12

ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA HORTIFRUT 2020 – 2019

HORTIFRUT S.A. Y SUBSIDIARIAS**Estados de Resultados Consolidados****Por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2019**

		01-ene-20 31-dic-20	01-ene-19 31-dic-19
Estado de Resultados	Nota	MUS\$	MUS\$
Ganancia (pérdida)			
Ingresos de actividades ordinarias	32	683.366	576.045
Costo de ventas	33	(516.928)	(475.881)
Ganancia bruta		166.438	100.164
Otros ingresos, por función	32	5.461	4.393
Gasto de administración	33	(53.211)	(47.334)
Otros gastos, por función	33	(19.247)	(14.182)
Otras ganancias (pérdidas)	35	(558)	(1.759)
Ingresos financieros		1.435	2.789
Costos financieros	34	(23.105)	(27.070)
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	17	(114)	(5.625)
Diferencias de cambio	36	(642)	247
Ganancia (pérdida) antes de impuestos		76.457	11.623
Gasto por impuestos a las ganancias	22	(12.139)	(920)
Ganancia (pérdida)		64.318	10.703
Ganancia (pérdida) atribuible a			
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora		54.024	3.556
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	30	10.294	7.147
Ganancia (pérdida)		64.318	10.703
Ganancias por acción			
Ganancia por acción básica			
Ganancia (pérdida) por acción básica en operaciones continuadas (US\$ por acción)	31	0,093577	0,006461
Ganancia (pérdida) por acción básica		0,093577	0,006461
Ganancias por acción diluidas			
Ganancia (pérdida) diluida por acción procedente de operaciones continuadas (US\$ por acción)		0,093577	0,006461
Ganancia (pérdida) diluida por acción		0,093577	0,006461

Las Notas adjuntas números 1 a 41 forman parte integral de estos Estados financieros consolidados

ANEXO 13

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES CONSOLIDADOS 2020- 2019

HORTIFRUT S.A. Y SUBSIDIARIAS**Estados de Resultados Integrales Consolidados****Por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2019**

Estado de otros resultados integrales	01-ene-20 31-dic-20 MUS\$	01-ene-19 31-dic-19 MUS\$
Ganancia (pérdida)	64.318	10.703
Otro resultado integral		
Componentes de otro resultado integral, antes de impuesto		
Diferencias de cambio por conversión		
Ganancias (pérdidas) por diferencias de cambio de conversión, antes de impuestos	3.240	(3.006)
Otro resultado integral, antes de impuestos, diferencias de cambio por conversión	3.240	(3.006)
Coberturas del flujo de efectivo		
Ganancias (pérdidas) por coberturas de flujos de efectivo, antes de impuestos	2.642	(2.528)
Otro resultado integral, antes de impuestos, coberturas del flujo de efectivo	2.642	(2.528)
Otros componentes de otro resultado integral, antes de impuestos	5.882	(5.534)
Impuesto a las ganancias relacionado con coberturas de flujos de efectivo de otro resultado integral	(875)	682
Suma de impuestos a las ganancias relacionados con componentes de otro resultado integral	(875)	682
Otros resultados integrales	5.007	(4.852)
Resultado integral total	69.325	5.851
Resultado integral atribuible a		
Resultado integral atribuible a los propietarios de la controladora	60.723	(579)
Resultado integral atribuible a participaciones no controladoras	8.602	6.430
Resultado integral total	69.325	5.851

Las Notas adjuntas números 1 a 41 forman parte integral de estos Estados financieros consolidados

ANEXO 14

ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA HORTIFRUT 2021

(ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO AL 31 DE MARZO 2021 Y 31
DICIEMBRE 2020 – 1/2)

HORTIFRUT S.A. Y SUBSIDIARIAS**Estados de Situación Financiera Consolidados**

Al 31 de marzo de 2021 y 31 de diciembre de 2020.

Estado de Situación Financiera	Nota	31-mar-21	31-dic-20
		MUS\$	MUS\$
Activos			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes al efectivo	8	74.331	101.637
Otros activos financieros, corrientes	9	1.372	1.806
Otros activos no financieros, corrientes	14	9.970	8.393
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes	10	120.327	99.165
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas, corrientes	11	64.206	59.203
Inventarios	12	102.643	76.008
Activos biológicos, corrientes	13	31.819	20.243
Total de activos corrientes distintos de los activos o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta		404.668	366.455
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	15	2.756	2.884
Total Activos corrientes		407.424	369.339
Activos no corrientes			
Otros activos financieros, no corrientes	9	1.115	3.145
Otros activos no financieros, no corrientes	14	1.701	1.718
Derechos por cobrar, no corrientes	10	2.804	2.820
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas, no corrientes	11	4.821	5.026
Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación	17	10.206	10.991
Activos intangibles distintos de la plusvalía	18	8.305	7.854
Plusvalía	19	179.770	179.770
Propiedades, planta y equipo	20	844.018	842.433
Activos por Derecho de Uso	21	78.468	74.539
Activos por impuestos diferidos	22	11.295	20.465
Total Activos no corrientes		1.142.503	1.148.761
Total Activos		1.549.927	1.518.100

Las Notas adjuntas números 1 a 41 forman parte integral de estos Estados financieros consolidados

ANEXO 15

ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA HORTIFRUT 2021
(ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO AL 31 DE MARZO 2021 Y 31
DICIEMBRE 2020 – 2/2)

HORTIFRUT S.A. Y SUBSIDIARIAS

Estados de Situación Financiera Consolidados

Al 31 de marzo de 2021 y 31 de diciembre de 2020.

		31-mar-21	31-dic-20
	Nota	MUS\$	MUS\$
Pasivos y Patrimonio			
Pasivos			
Pasivos corrientes			
Otros pasivos financieros, corrientes	23	86.615	111.226
Pasivos por arrendamientos, corrientes	24	8.489	8.408
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	25	128.835	108.769
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes	11	7.055	2.079
Otras provisiones, corrientes	26	7.549	1.459
Pasivos por Impuestos corrientes	22	1.055	93
Provisiones por beneficios a los empleados, corrientes	26	9.663	8.774
Otros pasivos no financieros, corrientes		1.411	1.106
Total Pasivos corrientes		250.672	241.914
Pasivos no corrientes			
Otros pasivos financieros, no corrientes	23	382.914	378.636
Pasivos por arrendamientos, no corrientes	24	64.707	62.972
Otras cuentas por pagar, no corrientes	25	6.506	6.711
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, no corrientes	11	10.838	10.782
Otras provisiones, no corrientes	26	1.029	873
Pasivo por impuestos diferidos	22	80.213	88.751
Total pasivos no corrientes		546.207	548.725
Total pasivos		796.879	790.639
Patrimonio			
Capital emitido	27	472.212	472.212
Ganancias (pérdidas) acumuladas	28	179.164	161.414
Prima de emisión	27	3.751	3.751
Otras reservas	29	(10.153)	(9.242)
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora		644.974	628.135
Participaciones no controladoras	30	108.074	99.326
Patrimonio total		753.048	727.461
Total de patrimonio y pasivos		1.549.927	1.518.100

Las Notas adjuntas números 1 a 41 forman parte integral de estos Estados financieros consolidados

ANEXO 16

ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA HORTIFRUT CONSOLIDADO AL 31 DE MARZO 2021 Y 31
DICIEMBRE 2020

<u>HORTIFRUT S.A. Y SUBSIDIARIAS</u>			
Estados de Resultados Consolidados			
Por los periodos terminados al 31 de marzo de 2021 y 2020			
		01-ene-21 31-mar-21	01-ene-20 31-mar-20
Estado de Resultados	Nota	MUS\$	MUS\$
Ganancia (pérdida)			
Ingresos de actividades ordinarias	32	244.071	176.622
Costo de ventas	33	(195.048)	(151.493)
Ganancia bruta		49.023	25.129
Otros ingresos, por función	32	3.828	1.774
Gasto de administración	33	(12.977)	(12.243)
Otros gastos, por función	33	(2.107)	(2.460)
Otras ganancias (pérdidas)	35	50	(29)
Ingresos financieros		148	216
Costos financieros	34	(5.011)	(5.338)
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	17	(363)	72
Diferencias de cambio	36	(73)	929
Ganancia (pérdida) antes de impuestos		32.518	8.050
Gasto por impuestos a las ganancias	22	(5.761)	(3.210)
Ganancia (pérdida)		26.757	4.840
Ganancia (pérdida) atribuible a			
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora		17.750	1.382
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	30	9.007	3.458
Ganancia (pérdida)		26.757	4.840
Ganancias por acción			
Ganancia por acción básica			
Ganancia (pérdida) por acción básica en operaciones continuadas (US\$ por acción)	31	0,030745	0,002394
Ganancia (pérdida) por acción básica		0,030745	0,002394
Ganancias por acción diluidas			
Ganancia (pérdida) diluida por acción procedente de operaciones continuadas (US\$ por acción)		0,030745	0,002394
Ganancia (pérdida) diluida por acción		0,030745	0,002394

Las Notas adjuntas números 1 a 41 forman parte integral de estos Estados financieros consolidados

ANEXO 17

ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA HORTIFRUT
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES CONSOLIDADOS

HORTIFRUT S.A. Y SUBSIDIARIAS

Estados de Resultados Integrales Consolidados

Por los periodos terminados al 31 de marzo de 2021 y 2020

Estado de otros resultados integrales	01-ene-21 31-mar-21 MUS\$	01-ene-20 31-mar-20 MUS\$
Ganancia (pérdida)	26.757	4.840
Otro resultado integral		
Componentes de otro resultado integral, antes de impuesto		
Diferencias de cambio por conversión		
Ganancias (pérdidas) por diferencias de cambio de conversión, antes de impuestos	(1.592)	(5.414)
Otro resultado integral, antes de impuestos, diferencias de cambio por conversión	(1.592)	(5.414)
Coberturas del flujo de efectivo		
Ganancias (pérdidas) por coberturas de flujos de efectivo, antes de impuestos	589	(8.528)
Otro resultado integral, antes de impuestos, coberturas del flujo de efectivo	589	(8.528)
Otros componentes de otro resultado integral, antes de impuestos	(1.003)	(13.942)
Impuesto a las ganancias relacionado con coberturas de flujos de efectivo de otro resultado integral	(167)	682
Suma de impuestos a las ganancias relacionados con componentes de otro resultado integral	(167)	682
Otros resultados integrales	(1.170)	(13.260)
Resultado integral total	25.587	(8.420)
Resultado integral atribuible a		
Resultado integral atribuible a los propietarios de la controladora	16.839	(11.138)
Resultado integral atribuible a participaciones no controladoras	8.748	2.718
Resultado integral total	25.587	(8.420)

Las Notas adjuntas números 1 a 41 forman parte integral de estos Estados financieros consolidados

ANEXO 18

Fotografías de otros terrenos disponibles en el distrito de Cascas

